

BRANISLAV VUJOVIĆ

# IZMEĐU 2 SVETA

PUTOVANJE U DIGITALNI SVET



VULKAN  
IZDAVAŠTVO

[www.vulkani.rs](http://www.vulkani.rs)  
[office@vulkani.rs](mailto:office@vulkani.rs)

BRANISLAV VUJOVIĆ

# IZMEĐU 2 SVETA

PUTOVANJE U DIGITALNI SVET

Copyright © 2023, Branislav Vujović

Copyright © 2023 za ovo izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-04690-8



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.

VULKAN  
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2023.

**Za Milenu, Sonju, Ninu, Aleksandra i Sofiju**

# SADRŽAJ

PREDGOVOR	11
<b>1 UVOD</b>	<b>15</b>
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
<b>2 POSLOVNI MODEL I INOVACIJE</b>	<b>37</b>
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	3.3.3 Ključne aktivnosti i resursi	236
2.4.4 Poslovni modeli	74	3.3.3.1 Tablet-aplikacija <i>Virtuelna fabrika</i> od Delojta	241
2.5 VREDNOST POSLOVNOG MODELA	79	3.3.3.2 Automatizacija <i>Najkija</i> i <i>Adidasa</i>	242
2.6 OKRUŽENJE POSLOVNOG MODELA	90	3.3.3.3 Drugi primeri aktivnosti u virtuelnom svetu	247
<b>3 SKOK U DIGITALNU EKONOMIJU</b>	<b>97</b>	3.3.4 Partnerski ekosistem	252
3.1 STALNO PRILAGOĐAVANJE DIGITALNOJ EKONOMIJI	104	3.3.4.1 Platforme	253
3.2 OSNOVNI RESURSI U DIGITALNOM POSLOVNOM MODELU	108	3.3.4.2 Povećanje vrednosti ponude s ekosistemom	257
3.2.1 Informacione i komunikacione tehnologije	108	3.3.4.3 Primer firme <i>Ruhan</i> i partnerski ekosistem	259
3.2.2 Softverska rešenja	109	3.3.4.4 Građevina, obrazovanje i fudbal	262
3.2.3 Podaci, informacije i vrednost informacija	113	3.3.5 Struktura troškova i struktura prihoda	266
3.2.4 Klijenti kao osnovni resurs	119	3.3.5.1 Testiranje poslovnih modela	268
3.2.4.1 Samousluživanje i korišćenje korisnika za aktivnosti	121	3.3.5.2 Besplatne usluge ( <i>free &amp; freemium</i> )	269
3.2.5 Digitalni ekosistem	125	3.3.5.3 Kako prepoznati opasnost u poslovnim modelima	271
3.2.6 Digitalni poslovni model	127	3.3.5.4 Struktura prihoda/troškova u zdravstvu	272
3.2.7 Talenti	129	3.3.5.5 Novi ključni performansni indikatori	273
3.2.8 Inovacije	133	<b>4 OPERATIVNI MODEL</b>	<b>277</b>
3.2.8.1 Biti drugi može doneti prednost	140	4.1 DIGITALNI OPERATIVNI MODEL	282
3.3 INOVIRANJE POSLOVNOG MODELA	144	4.2 TRADICIONALNE BANKE	288
3.3.1 Vrednost ponude i segmenti klijenata	148	4.3 OPERATIVNO-INFORMACIONI SISTEM	292
3.3.1.1 Primeri slogana i opisa vrednosti ponude	149	4.3.1 <i>Teslin</i> novi poslovni i operativni model	293
3.3.1.2 Promene u okruženju vrednosti ponude koje donosi digitalna revolucija	151	4.3.2 <i>Okadov</i> primer	295
3.3.1.3 Segment klijenata i povećanje vrednosti ponude	154	<b>5 DIGITALNA TRANSFORMACIJA</b>	<b>299</b>
3.3.1.4 Zadatak/posao klijenta koji rešava ponuda	165	5.1 ZAŠTO NE USPEVAJU PROJEKTI DIGITALNE TRANSFORMACIJE	300
3.3.1.5 Proizvodi i usluge	173	5.1.1 Dženeral Elektrik	300
3.3.1.6 Merenje vrednosti ponude	196	5.1.2 Žilet	302
3.3.2 Kanali i relacije s klijentima	208	5.1.3 Telekomunikacioni operater	303
3.3.2.1 Prodaja prelazi u kupovinu	209	5.1.4 Prevođenje procesa u digitalni svet	306
3.3.2.2 Promene u poslovanju kada se dodaju digitalni kanali	213	5.1.5 Javna uprava	309
3.3.2.3 Primer mobilnih aplikacija britanskih banaka	215	5.2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA U BANKARSTVU	310
3.3.2.4 U stalnom traženju boljih rešenja	220	5.3 DIGITALNA TRANSFORMACIJA DRŽAVNE ADMINISTRACIJE	316
3.3.2.5 Dodirne tačke s klijentima	224	5.4 <i>MAJKROSOFT</i> POSTAJE (PONOVO) NAJVREDNIJA FIRMA NA SVETU	317
3.3.2.6 Velike marže mogu da budu opasnost	228	5.5 DIGITALNA TRANSFORMACIJA U UMETNOSTI	321
3.3.2.7 Optikanalna komunikacija	228	5.6 DIGITALNA TRANSFORMACIJA BIOSKOPA	325
3.3.2.8 Iskustvo klijenata	231		

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 skoring, 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](http://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 potreština 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.

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.

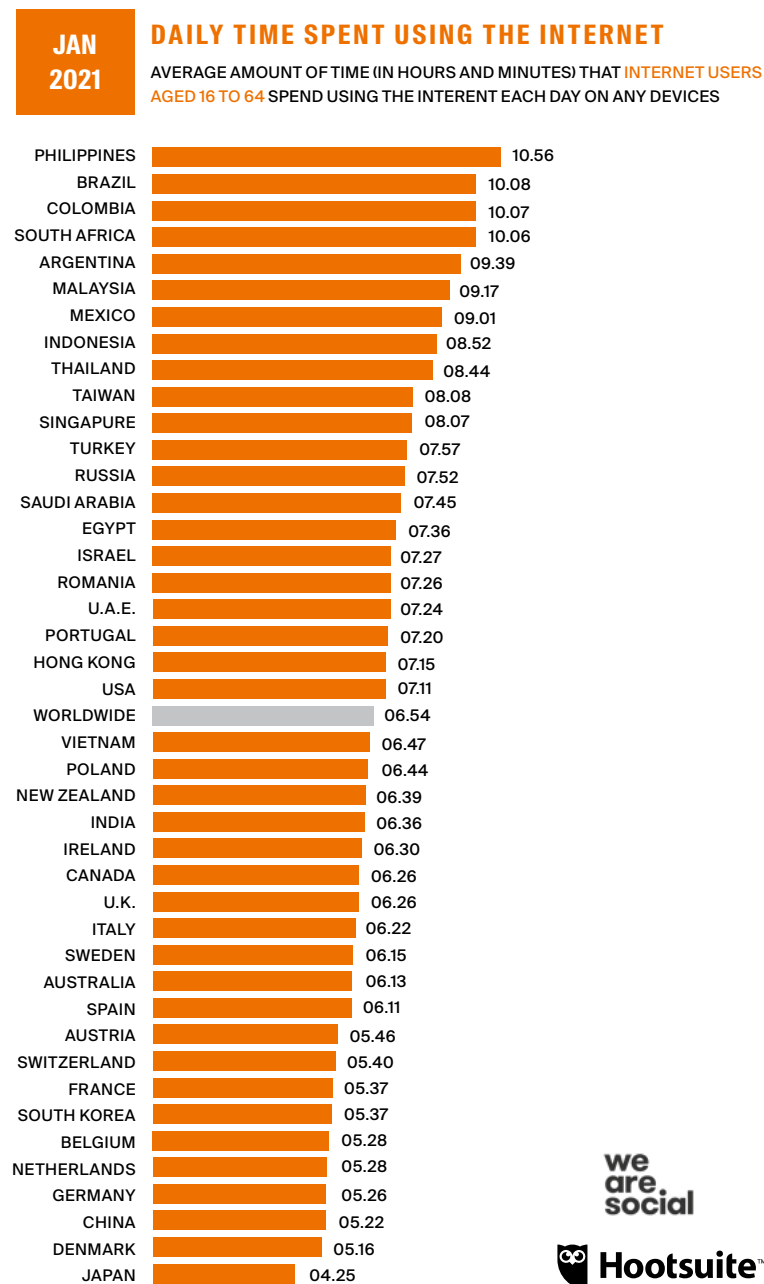
U ovim digitalnim rešenjima, sve poslovne operacije i procese, uključujući i donošenje odluka, obavljaju softverska rešenja, automatski, nad velikom količinom podataka i bez uticaja ljudi. Klijenti koriste digitalne kanale, u ovom slučaju internet i mobilne pametne telefone, da zakažu, plate i dobiju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

### 1.3.1 KO I KOLIKO KORISTI INTERNET

[datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report](https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report) (autor Sajmon Kemp (*Simon Kamp*) je, na osnovu izveštaja [globalwebindex.com](https://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.

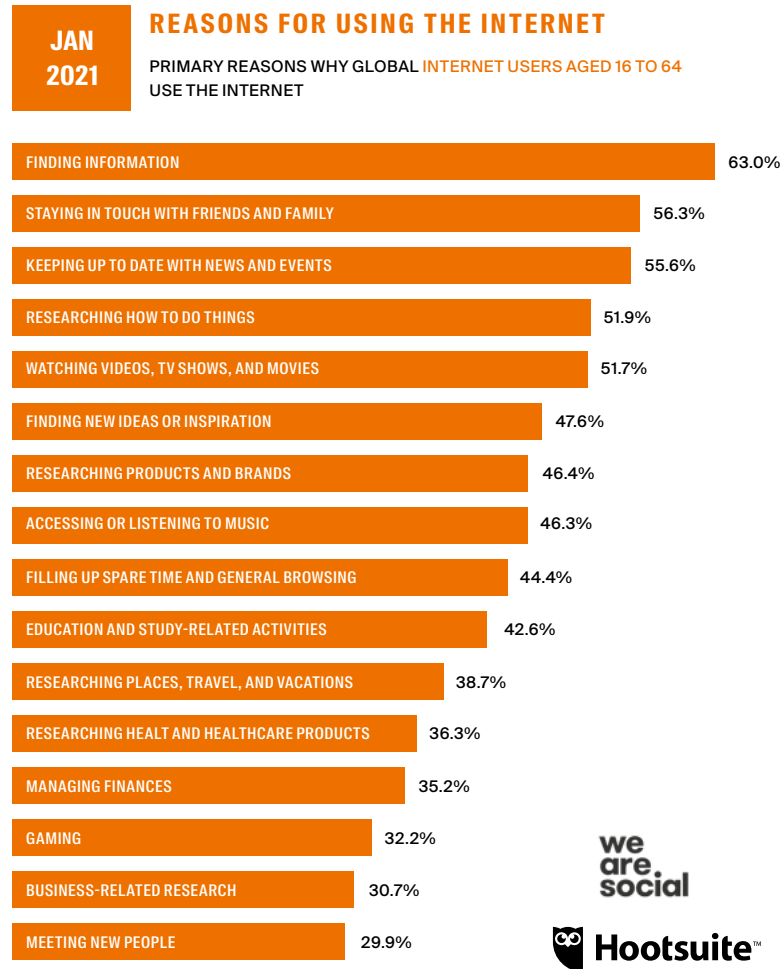
Od toga je u proseku 55% korišćenje interneta sa mobilnih uređaja (prednjače Nigerija sa 82,1%, Južnoafrička Republika sa 79,4% i Indija sa 76,6%). Interesantno je da preko 45% ljudi koji koriste internet, koriste i pretraživanje pomoću komandi glasom, a oko 33% koristi slike da prepozna predmete, pročita 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<sup>18</sup> 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.



Source: GWI (Q3 2020). Figures represent the findings of a broad Global survey of internet users aged 16 to 64. see [globalwebindex.com](https://globalwebindex.com) for more details



Na sledećem grafikonu su prikazani razlozi za korišćenje interneta:



Source: GWI (Q3 2020). Figures represent the findings of a broad Global survey of internet users aged 16 to 64. See [globalwebindex.com](http://globalwebindex.com) for more details.

Iz svih ovih podataka vidi se koliko je **virtuelni** svet važan za naš privatni i poslovni život.

Ako klijenti provode vreme na internetu, onda i firme moraju da komuniciraju sa svojim klijentima i potencijalnim klijentima kroz ovaj digitalni kanal.

Den Makmakin (*Dan McMackin*), PR direktora Ju-Pi-Esa (*United Parcel Service - UPS*), govori o tome na koji način pokušavaju da zaposle 100.000 privremenih radnika kao ispomoć za predviđeno povećanje obima poslovanja zbog praznika pred kraj godine (2021). On kaže da će 70-75% ljudi zaposliti preko interneta i da će kandidati uglavnom koristiti mobilne telefone, da je 75% marketinškog budžeta za ovu operaciju namenjeno reklamiranju preko društvenih mreža, a da je pre pet godina, za takvu akciju bilo namenjeno 75% budžeta za tradicionalne medije. Sada je važno da kandidati, u roku od 30 minuta, dobijaju odgovor da li su primljeni ili ne.

Dakle, poslovni život se sve više prenosi u virtuelni svet, odnosno firme prenose svoje aktivnosti u digitalnu ekonomiju, koja je bazirana na tehnološkom napretku, posebno na brzom razvoju snage procesora, razvoju komunikacionih tehnologija, uključujući i internet i mobilne tehnologije, na upravljanju podacima, na veštačkoj inteligenciji, na tehnologijama oblaka i mnogim drugim koje utiču na okruženje svakog poslovanja i donose novu regulativu i novu konkurenciju. Zato se i poslovanje značajno menja. Ono je u fizičkom i virtuelnom svetu potpuno različito, jer se zasniva na različitim osnovnim resursima, različitim načinu izvršavanja poslovnih aktivnosti i različitim načinu operativnog poslovanja. Samim tim se razlikuju i strategije, taktike i način operativnog odlučivanja. Osnovne poslovne aktivnosti u digitalnom svetu koriste digitalno predstavljene podatke, koji se programski (softverski) obrađuju u digitalnim računarima i tako se odvijaju poslovni procesi, a komunikacija i kolaboracija obavlja se kroz digitalne kanale.

Na tim osnovama nastaju mnoge nove firme koje posluju po novim pravilima digitalnog sveta i koriste nove poslovne i operativne modele. Te nove firme oduzimaju tržište postojećim tradicionalnim firmama ili stvaraju potpuno nova tržišta na kojima same vladaju dok se ne pojavi konkurencija.

### 1.3.2 UČESNICI U DIGITALNOJ EKONOMIJI

Učesnici u digitalnoj ekonomiji mogu da budu pojedinci, privatne i državne firme, nevladine ili neprofitne firme i udruženja, kao i zajednice, bilo da su male, srednje ili velike. I sve one donose nove vrednosti i ponude za klijente, angažuju klijente na nov način i ugrožavaju firme koje posluju samo u fizičkom svetu.

Zato je imperativ za većinu firmi da planiraju da pređu u potpunosti ili samo za neke poslovne aktivnosti, ili čak samo za neke segmente klijenata, na digitalni način poslovanja, odnosno da inoviraju poslovanje koristeći digitalne poslovne modele. Jedino tako mogu da ostanu relevantne za postojeće klijente i da konkurentnom ponudom pridobiju nove klijente, posebno nove generacije klijenata. Digitalna revolucija jeste nastala kao posledica inoviranja tehnologije i neophodno je razumeti kako nove digitalne tehnologije utiču na svaku poslovnu organizaciju i njen poslovni model, ali inoviranje poslovnih modela je mnogo više od primene novih tehnologija. Neophodno je razumeti kako se poslovanje odvija u digitalnom virtuelnom svetu i kako se prelazi iz tradicionalnog fizičkog sveta u digitalni, ili bar hibridni (kada se poslovanje odvija delom u fizičkom, a delom u digitalnom svetu). Pojedinci, ali i firme, nalaze se u stalnom prelasku iz fizičkog u virtuelni svet i nazad. Zato od njihovog razumevanja i viđenja ova dva sveta zavisi gde i kako će se ponašati i poslovati u svakom od njih.

A digitalna revolucija je na samom početku i tek se očekuju velike promene. Samim tim će se poslovanje između dva sveta, odnosno poslovne aktivnosti i poslovni procesi, odvijati sve više u digitalnom virtuelnom svetu. Rej Kurcvajl (*Ray Kurzweil*) objavio je 7. marta 2001. godine *Zakon ubrzanih rezultata*, u kojem tvrdi da ljudi, kada predviđaju budućnost, polaze od trenutnog procenta rasta i intuitivno nastavljaju da koriste taj procenat linearnog rasta. Analizom istorije razvoja tehnologije lako je utvrditi da promene u tehnologiji rastu eksponencijalno i da u XXI veku tehnologija neće napredovati za 100 godina, već će napredak biti mnogo bliži progresu od 20.000 godina u odnosu na današnji procenat rasta. Taj princip se može preneti i na rast firmi koje posluju po digitalnom poslovnom modelu, odnosno, može se primeniti Murov zakon o

dupliranju moći i kapaciteta integralnih kola svakih 18 meseci. Ako se to prenese na poslovanje u virtuelnom svetu, to znači da je moguć eksponencijalni rast firme koja ga koristi.

Dobar primer je firma kao što je *Votsap (WhatsApp)*, koja s vrlo malim brojem zaposlenih uslužuje preko milijardu klijenata. Oni su eksponencijalno rasli, i da bi dodali 100 miliona korisnika, njima je bilo potrebno svega nekoliko servera, koje im je osiguravao partner, pošto *Votsap* koristi oblake na serverima partnera. To je moguće samo ako je poslovanje u virtuelnom svetu.

Danas su *digitalne* firme najvrednije na svetu i lideri u svojim industrijskim granama, iz kojih se šire i osvajaju i druge industrijske grane. Prvi razlog zašto firme treba da planiraju da prenesu deo ili kompletno poslovanje u virtuelni svet jeste taj što digitalna ekonomija omogućava firmama eksponencijalni rast sa minimalnim dodatnim troškovima, jer se kompletno poslovanje obavlja u virtuelnom svetu. Kada se dizajniraju osnove poslovanja u digitalnom svetu i razvije informacioni sistem koji preuzima i obavlja sve operativne procese, pa nema potrebe za fizičkim i manuelnim aktivnostima, tada rast broja klijenata zahteva minimalne investicije i dodatne aktivnosti. Ako klijenti iz celog sveta potvrde vrednost ponude firme, korišćenjem servisa ili proizvoda firme, rast može da bude eksponencijalan i zahteva minimalne dodatne investicije. To potvrđuje bilo koja uspešna firma čije je poslovanje bazirano na digitalnim poslovnim modelima. Brzina rasta firmi kao što su *Votsap*, *Fejsbuk (Meta)* i drugih socijalnih mreža, *Netfliksa (Netflix)*, neobanaka i finteha, *Gugla (Google)*, *Alibabe*, *Amazona*, srpskog *Nordeusa* i mnogih drugih je izuzetna, kao i njihova vrednost. Ove firme su osvojile veliki broj klijenata u kratkom roku i one se vrednuju milijardama i stotinama miliona evra ili dolara. Ali najvažnije je to što su njihovi klijenti prihvatili njihovu vrednost ponude i potvrdili da njihov način poslovanja donosi vrednost za klijente i buduće potencijalne klijente, uključujući i klijente iz nove generacije. Digitalni virtuelni svet se sve brže razvija i tek se očekuju velike promene.

1

2

3

4

5

6

### 1.3.3 POSLOVANJE SE MENJA

Drugi razlog za prelazak na poslovanje u virtuelnom svetu jeste realnost da se poslovanje značajno menja i da postojeće firme, odnosno način kako su organizovane, nije prilagođen novom poslovanju u virtuelnom svetu.

Sangit Pol Čaudari (*Sangeet Paul Choudary*) u svom članku (*blogu*) *Strategije sa težištem na materijalna sredstva u ekonomiji platforme* (objavljen decembra 2021) objašnjava kako jednostavno možemo posmatrati poslovanje iz tri perspektive: snabdevanje, proizvodnja i potražnja. „U dvadesetom veku firme su rasle kroz vertikalnu integraciju, integrišući više poslovnih aktivnosti na strani snabdevanja, proizvodnje i potražnje. Tako su imale veću kontrolu i profit i to je bilo prirodno rešenje problema troškova transakcije – troškova koji nastaju koordinacijom aktivnosti u lancu vrednosti.

Troškovi transakcije određuju strukturu industrije, odnosno način na koji se firme organizuju i saraduju sa drugim učesnicima u transakciji. Da bi se smanjili troškovi transakcija, najveći broj firmi je radio na vertikalnoj integraciji.“

„Digitalna ekonomija omogućava manje troškove na komunikaciji u firmi i među firmama i drugim učesnicima, poboljšava i povećava standardizaciju. Ove promene zajedno smanjuju troškove transakcije i obezbeđuju bolju koordinaciju bez vertikalne integracije ili bilateralnih ugovora.“

Digitalna revolucija značajno menja način poslovanja i dinamiku (brzinu) na strani snabdevanja i na strani potražnje i stvara dodatnu novu vrednost. To koriste novoosnovane firme u pokušaju da ostvare uspešan ulazak na tržište. Ako uzmemo u obzir da su mnoge tehnologije proizvodnje već postale standardne i da ne predstavljaju konkurentsku prednost, kao i da se proizvodnja značajno automatizuje i robotizuje, promena dinamike preostale dve strane dobija na težini.

Esko Kilpi je u članku *Budućnost firmi. Ima li apa [aplikacija] za to?* (Esko Kilpi, *The Future of Firms. Is There an App for That?*), oslanjajući se na rad nobelovca Ronalda Kousa *Priroda firme* (Ronald Coase, *The Nature of the Firm*), napisao:

„Ako su troškovi (transakcije) razmene vrednosti u društvu drastično smanjene, kao što je slučaj danas, forma i logika ekonomskih

subjekata mora da se promeni! Tradicionalna (organizacija) firme je skuplja alternativa.“

Načini na koje su firme danas organizovane i načini na koje deluju od donošenja odluka (upravljanje, analiza, planiranje, odlučivanje) pa do izvršavanja poslovnih procesa, nisu prilagođeni i dovoljno efikasni za rad u digitalnom virtuelnom svetu.

I dodaje: „Pojava interneta je događaj koji briše potrebu za tradicionalnim firmama. Internet, zajedno sa tehnološkom inteligencijom, omogućava kreiranje potpuno novih formi ekonomskih entiteta, kao što je 'Uber za sve' – tip platforme/servisnog marketa, koji se pojavljuje danas. Vrlo male firme mogu da obave poslove koji su u prošlosti zahtevali vrlo velike organizacije.“

Dalje, talenti u digitalnom i fizičkom svetu razlikuju se po znanju, veštinama i iskustvu, a i organizacija firmi je različita.

Nerazumevanje razlika između ova dva sveta je najčešći razlog za tako mali procenat uspešnosti u planiranju, pripremi i izvođenju digitalne transformacije i pored ogromnih investicija svih resursa – od novčanih, vremenskih i ljudskih.

Često se transformacija svodi samo na primenu novih tehnologija u tradicionalnom poslovanju. Sigurno je da uticaj razvoja računarskih i komunikacionih tehnologija i Murov zakon predstavljaju osnovu za današnju revolucionarnu promenu u poslovanju, ali primena mora da bude dobro osmišljena i sprovedena kroz prelazak u novi digitalni svet, prenošenje, po mogućstvu, svih devet elemenata poslovnog modela u virtuelni svet i njihovu integraciju, uzimajući u obzir i ostale snage i trendove koje je promenila i koje i dalje menja digitalna revolucija. Cilj inovacije poslovnog modela mora da bude kreiranje jedinstvene, nove ili dodatne vrednosti za klijente, poslovnu organizaciju, okruženje i društvo u celini, u virtuelnom ili hibridnom svetu.

Kada iz bilo kog razloga nije moguće kompletno poslovanje prevesti u virtuelni svet, delovi poslovanja mogu se obavljati i u fizičkom svetu, ali cilj je da izvođenje što više operativnih procesa i upravljačkih funkcija bude povereno softveru.

Tada se koristi hibridni model poslovanja, koji teži da što više poslovnih aktivnosti prenese u virtuelni svet. A fizičke aktivnosti se, u tom slučaju, predaju partnerima ili, ako predstavljaju ključnu vrednost

1

2

3

4

5

6

za firmu, onda ih ona zadržava i što više automatizuje i digitalizuje. Na primer, industrijska proizvodnja polako se automatizuje i robotizuje i u nekim granama je već u najvećem delu digitalna. Isporuka je, takođe, na putu da bude automatizovana i robotizovana, i već uveliko se većina fizičkih aktivnosti prati digitalno, tako što se prikupljaju podaci u realnom vremenu, na osnovu kojih se može doneti veliki broj odluka automatski, koristeći veštačku inteligenciju. Mnoge funkcije koje ranije nije bilo moguće digitalizovati sada se digitalizuju, pa su programi bolji *radiolozi* i od najiskusnijih ljudskih radiologa, programi bolje prepoznaju razlike na licu u poređenju sa fotografijom lica klijenata (na ličnoj karti ili pasošu) od bankarskog službenika. Programi raspoznaju objekte ispred i oko vozila na ulici, uključujući pešake, bicikliste, vozila, bilo kakve prepreke i saobraćajne znakove. Programi se, i kada upravljaju vozilom, pridržavaju saobraćajnih propisa i nisu nikad pod dejstvom alkohola, ne spavaju i nisu umorni!

Postojeće tradicionalne firme, koje koriste industrijske poslovne modele, našle su se u novom poslovnom okruženju koje nije prijateljsko prema njima i preti im izumiranje ako se ne prilagode novonastaloj situaciji. Razlog je što vrednost koju tradicionalne firme stvaraju, u najvećem broju slučajeva, ne može da konkuriše vrednosti koju nude nove digitalne firme, sa digitalnim poslovnim modelima u sve više industrijskih grana. Novi način poslovanja u virtuelnom svetu ne zahteva velike investicije u startu, donosi potencijal eksponencijalnog rasta bez značajno većih ulaganja, lako se prenosi sa lokalnih i ograničenih tržišta na globalna tržišta i donosi nove vrednosti za klijente, firmu, zaposlene, vlasnike, užu i širu društvenu zajednicu.

Brzina kojom digitalna revolucija i nove digitalne firme preuzimaju primat u pojedinim industrijskim granama vrlo je različita i zavisi od mnogo faktora. Poznati primeri vrlo brze disrupcije u sektoru pametnih telefona, digitalnih fotografija, medija, reklame i telekomunikacija (*Kodak*, *Nokija*, novine i časopisi) ne moraju biti primer za brzinu promena u svim industrijskim granama.

### 1.3.4 PRIMER: BANKARSTVO

Na primer, u bankarstvu je osnovan veliki broj novih banaka (neobanke) i finteh firmi, koje se baziraju na digitalnom poslovnom modelu. Neke tradicionalne banke ne uspevaju da se prilagode i zato polako nestaju. Ali i dalje veliki broj tradicionalnih banaka opstaje. Brane se tako što i same nude digitalna rešenja za svoje klijente, bilo primenom digitalnog bankarstva, bilo akvizicijama novih digitalnih firmi koje nude finansijske servise. Dodatno, tradicionalne banke imaju i pomoć regulative koja usporava napredak neobanaka. Većina tradicionalnih banaka i dalje posluje sa profitom, koristeći inerciju klijenata kod promene banke. Ali takođe koristi i uvođenje digitalnog poslovanja i optimizuje tradicionalno poslovanje: smanjuje troškove, smanjuje broj zaposlenih, zatvara i reorganizuje filijale, povezuje se sa novim partnerima. Tradicionalne banke uspevaju da ostanu primarne banke za većinu klijenata, u kojima oni drže svoj glavni račun sa svim primanjima i plaćanjima.

Tako je DBS banka iz Singapura uspešno dodala digitalno bankarstvo i reorganizovala poslovanje, i dodatno otvorila čerku-banku u Indiji, koja je potpuno digitalna.

Slična situacija je i u nekim drugim industrijskim granama, pa je *Volmart (Walmart)* na bazi svojih prodavnica, velikom znanju i iskustvu u upravljanju lancem snabdevanja i tradicionalnim poslovnim modelom, uspešno dodao i digitalni poslovni model. *Dizni (Disney)*, koristeći ogromnu biblioteku filmova (digitalni sadržaj), nedavno je vrlo uspešno ušao na tržište striminga video-sadržaja.

Svi ovi primeri pokazuju da materijalna i nematerijalna osnovna sredstva i resursi koje tradicionalne firme poseduju mogu da igraju ogromnu ulogu i da u transformaciji donesu dodatnu vrednost ako se novi poslovni model prilagodi. Za banke veliku vrednost predstavljaju njihovi lojalni klijenti; važne su dodirne tačke s njima, uključujući i filijale i podatke o klijentima i finansijskim proizvodima koje koriste.

Prelazak na digitalni ili hibridni poslovni model je neminovnost, a svaka firma treba da proceni kako, koji deo i koliko brzo treba prevesti na poslovanje u digitalnom svetu, kako bi njihova ponuda i dalje bila relevantna za postojeće i nove klijente, kao i da adresira potrebe budućih klijenata.

1

2

3

4

5

6



Novoosnovane startup firme danas se mnogo lakše pokreću i ima ih mnogo više u poređenju s vremenom pre digitalne revolucije, zato što su inicijalne barijere mnogo niže i zato što postoje novi načini finansiranja startup firmi, ali i dalje više od 90% takvih firmi doživi neuspeh. Najčešći razlog je nedostatak novca. Srećne startup firme, kojih je manje od 10%, donose nove vrednosti klijentima i menjaju načine poslovanja. Realno je očekivati da će dalji tok digitalne revolucije doneti mnoge promene.

Eksponencijalni rast obećava i sledeći korak u evoluciji interneta, a samim tim i digitalne ekonomije, što se već može videti u praksi, ili se bar mogu osetiti njegove osnovne karakteristike. Tako se na novi način predstavlja i razume život i poslovanje u virtuelnom svetu. Decentralizovano upravljanje virtuelnim prostorom, proširena, virtuelna i mešovita stvarnost, blok-lanac (*blockchain*), algoritmi, kripto valute, NFT (*non-fungible tokens*) – to su samo neke od tehnologija koje se koriste da se stvori novi virtuelni svet sa decentralizovanim odlučivanjem i sa svim karakteristikama iz fizičkog sveta prenetim i prilagođenim virtuelnom svetu.

Novi internet naziva se metaverzumom, značajno proširuje poslovanje u virtuelnom svetu i ima zajedničke karakteristike kao i *Web 3.0*, ali i dodatne funkcionalnosti, posebno deo koji koristi virtuelnu i proširenu stvarnost. Svaki pojedinac može da kreira svoju digitalnu predstavu (avatar) i da uđe u novi svet koristeći mogućnosti proširene, virtuelne ili mešovite stvarnosti. U šetnji kroz digitalne gradove, koristeći kripto valute, može da učestvuje u raznim igrama kroz svoj avatar, posećuje digitalne muzeje sa digitalnim umetničkim delima ili da kupi pravo na korišćenje digitalnog prostora u digitalnom gradu i da izgradi ili otvori svoje digitalno poslovanje, gde nudi svoje digitalne usluge i proizvode. Mogu da se kupe razni odevni predmeti za metaverzum, od digitalnih patika do kapa i šešira (od glave do pete). Kod prodaje se koristi blok-lanac platforme (najviše eterijum), gde se svi objekti registruju kao NFT. Dok kripto valute mogu da se konvertuju i menjaju u druge valute, s utvrđenom vrednošću jedinica u svakom trenutku, svaki NFT ima različitu vrednost i s njim može da se trguje, ali ne postoji mogućnost direktne konverzije (*non-fungible*). Svaki objekat se vezuje za jedan zapis – token u bazi blok-lanaca. Uz NFT ne ide i autorsko pravo, već ono mora posebno da se reguliše.

Na <https://decentraland.com> (za sada samo s kompjutera, ne i sa tableta ili pametnog telefona) može da se vidi primer metaverzuma (Decentralizovana autonomna organizacija – DAO) i da se u njega uđe i samim tim učestvuje u opisanim aktivnostima.

To što je firma *Fejsbuk* promenila svoje ime u *Meta* pokazuje koliko veruje u novu internet i digitalnu ekonomiju, i time želi da ostvari svoju viziju i strategiju da postane centar metaverzuma. *Meta* je kupila i firmu *Okulus (Oculus)*, koja je razvila naočare za mešovitu realnost s veštačkom inteligencijom. Ova inovacija se koristi za novi internet, kao i *Majkrosoftove* naočare, dok *Epl* već ima razvijenu platformu za mešovitu realnost i kao primer na njihovoj internet stranici mogu da se posmatraju kako 3D *Eplovi* proizvodi stoje na vašem stolu i koliko mesta zauzimaju.

Najveći broj firmi danas pokušava da se prilagodi digitalnoj ekonomiji, ali i pored ogromnih ulaganja, 70–80% digitalnih transformacija ne uspe da postigne planirani nivo dodatne vrednosti, a samo 5–30% digitalnih transformacija premaši postavljene ciljeve (u zavisnosti od firme čiji izveštaj se koristi, na primer *Bejn* ili BCG, i iz koje godine). Očito je da nije nimalo lako transformisati firmu i iz industrijskog preći na digitalni poslovni model, ali nije lako ni osnovati novu digitalnu firmu.

Preko 90% startup firmi ne uspeva, a čak i firme koje dobiju podršku fondova za podršku startup firmama, imaju procenat uspeha manji od 25%. Manje od 50% svih startup firmi doživi peti rođendan, a 33% deseti. Najčešći razlog je nedostatak novca (82%), a najčešće propadaju firme iz informacione industrije (podaci po internet strani [review.42.com](http://review.42.com)). Ovi podaci pokazuju koliko ima prepreka u kreiranju nove vrednosti u promenama pod uticajem digitalne revolucije.

### 1.3.5 DIGITALNI NAČIN RAZMIŠLJANJA

Veliki broj knjiga i bezbroj istraživanja, radova i članaka pokušava da objasni kako treba prevesti firmu na novi način poslovanja, sa mnogo različitih pristupa i metoda, a to još više komplikuje i zbunjuje one koji vode firme. Partikularni fokus na tehnologiju, kulturu, organizaciju i ljude, ili na osnovna sredstva, nije se pokazao

kao dovoljno uspešan način transformacije. Uspeh postiže mali broj novih, najčešće potpuno digitalnih firmi, koje disruptivno deluju na tržište i menjaju industriju po industriju. Te firme donose novu i mnogo veću vrednost u poređenju s ponudama etabliranih tradicionalnih konkurentskih firmi i tako preuzimaju tržišta. Njihova strategija, poslovni model i operativni model potpuno su prilagođeni digitalnoj ekonomiji, fokusirani na klijente kroz digitalno automatizovano poslovanje, bazirano na podacima, koje nudi dodatnu vrednost klijentima.

Novim uspešnim digitalnim firmama priključuje se i mali broj (5–30%) tradicionalnih firmi, koje uspevaju da transformišu svoje poslovanje i da iskoriste mogućnosti digitalne ekonomije, da ostanu relevantne za svoje klijente i da kreiraju novu dodatnu vrednost za klijente, firmu, zaposlene, vlasnike, okolinu i društvo u celini.

Za prelazak u digitalni svet neophodno je razumeti nove tehnologije i kako se one mogu koristiti u poslovanju, ali nije neophodno biti inženjer za IT ili mobilnu infrastrukturu, programer, specijalista u modeliranju podataka i ekspert za veštačku inteligenciju. Ali neophodno je razumevanje kako funkcioniše tradicionalni fizički svet, a kako digitalni virtuelni, i kako se kreira vrednost u privatnom i poslovnom životu između ta dva sveta.

Pol Leonardi i Cedal Nili u knjizi *Digitalni način razmišljanja* (Paul Leonardi, Tsedal Neeley, *The Digital Mindset: What It Really Takes to Thrive in the Age of Data, Algorithms, and AI*) pišu: „Mi smo sebe videli ili kao radnike tehničke ili netehničke struke. Ali to je zastarela paradigma. Mi smo sada svi digitalni radnici, bilo da smo softverski inženjeri u Silicijumskoj dolini, prodavci u holivudskoj reklamnoj agenciji, preduzetnici u industriji proizvodnje hrane, ili instruktori u bilo kojoj akademskoj temi. Naučiti da se oslobodimo stare paradigme nije lako. Umnogome, promena načina razmišljanja može biti mnogo izazovnija od razvijanja praktičnih tehničkih veština koje slede... Kao lideri, ako ne transformišemo firmu i ako ne koristimo tehnologije na novi način – ako ne inoviramo poslovanje i ne promenimo organizaciju; ako ne razmišljamo o brzini inovacija– firma će biti disruptirana. I to će biti brutalna disruptija.“

Oni uvode i *pravilo 30%* i tvrde da je dovoljno da svaki čovek poseduje bazično znanje (razumevanje) novih tehnologija. Dalje je neophodno promeniti fundamentalni način pristupa do tri ključne grupe procesa, učenjem novih veština i poznavanjem rečnika, usvajanjem znanja i intuicije:

- 1) kolaboracije (između ljudi i mašina);**
- 2) računarstva;**
- 3) promena.**

Samo tako se stiče digitalni način razmišljanja.

Na tim osnovama mogu da razumeju i iskoriste „digitalno doba koje uvodi fundamentalne promene u načinu kako se obavlja posao, u strukturu industrijskih grana i kako ljudi saraduju“.

Ideja ove knjige je da pokuša da objasni, na svoj način, razlike između fizičkog i digitalnog/virtuelnog poslovanja, kako se stvara i menja vrednost u digitalnoj ekonomiji i kako nove firme mogu da započnu, ili postojeće firme da prenesu, deo poslovanja ili kompletno poslovanje u novi digitalni svet. Kako se stvara dodatna vrednost kroz prilagođavanje poslovanja, kako dizajnirati nove strategije, inovirati poslovne modele, uključujući i inovacije proizvoda, promeniti operativni model sa boljim korišćenjem novih resursa, novom organizacijom i uključivanjem IT-a u operativni deo poslovanja. Kako se kreira vrednost u novim digitalnim i hibridnim poslovnim modelima i kako poslovanje postojećih firmi prilagoditi digitalnoj ekonomiji. Kako poslovati u ekonomiji između dva sveta. A sve to da neki ne bi doživeli sudbinu mnogih velikih brendova i sjajnih firmi, koje su poslednjih godina postale nebitne za klijente i morale su da zatvore svoje poslovanje.

Cilj ove knjige je da, na jednostavan način, kroz primere, podigne nivo razumevanja virtuelnog sveta i poslovanja u njemu – digitalne ekonomije, načina kreiranja vrednosti, prepoznavanja osnovnih resursa, parametara i smernica, kao i koraka za prilagođavanje ili pokretanje novog poslovanja; u knjizi je objašnjena razlika između digitalnog i fizičkog sveta i poslovanja u njima, odnosno kako se stvara vrednost u digitalnoj ekonomiji. Iako ovi koraci mogu da

se zasnivaju na bilo kojoj inovaciji proizvoda, poslovnog modela i načina poslovanja, generalno posmatrano, mi smo se, u ovoj knjizi, uglavnom fokusirali na inovacije koje nastaju kroz kontrolisani prelazak u virtuelni svet, ili pokretanje poslovanja u virtuelnom svetu.

Razumevanje vrednosti u digitalnom svetu počinje u uvodnom delu i nastavlja se uvođenjem poslovnih modela i načinom predstavljanja poslovnih modela i modela vrednosti ponude. Uvodi se platno poslovnog modela i platno vrednosti ponude kao alata i metodologije za predstavljanje i inoviranje poslovnih modela. Razmatra se vrednost poslovnog modela, razlike među poslovnim modelima koji opisuju poslovanje u tradicionalnom/fizičkom i digitalnom/virtuelnom svetu, koje promene u okruženje donosi digitalna ekonomija i kako okruženje utiče na poslovni model. Analiziraju se pravila za merenje vrednosti ponude i vrednosti poslovnog modela.

U trećem delu se razmatra prelazak u digitalni svet i digitalnu ekonomiju, koji su osnovni resursi u digitalnim poslovnim modelima i proces inovacije poslovnog modela na bazi promena koje donosi digitalna revolucija.

Sledeći deo kratko razmatra operativni model i informacioni sistem i promene koje su neophodne da bi se uspešno poslovalo u virtuelnom svetu.

U petom delu se posmatra digitalna transformacija kao proces i navode se primeri digitalnih transformacija u različitim industrijskim granama. Posebno se govori i o pametnom poslovanju i stvaranju dodatne vrednosti.

Dalje se predstavlja holistički pogled na metodologiju prelaska u digitalnu ekonomiju. Posmatraju se elementi novog sveta sa opasnostima i dodatnim mogućnostima uključujući i e-demokratiju. Kratko je opisan naš primer inoviranog poslovanja u digitalnom svetu, koji povećava vrednost ponude u turizmu.

Ovaj zadatak možda izgleda pretenciozno, posebno zato što ima mnogo različitih uglova iz kojih se može posmatrati i objašnjavati i digitalna ekonomija i digitalna transformacija, ali mi predstavljamo različit pogled na prilagođavanje digitalnoj ekonomiji i pokušaćemo da to prenesemo na stranicama ove knjige i time pomognemo da se krene u praktični razvoj novih, digitalnih firmi, ili kao pomoć u

transformaciji postojećih firmi, sa ciljem da se iskoriste mogućnosti digitalne ekonomije. Naše iskustvo bazira se na analizi velikog broja digitalnih firmi, kao i analizi toka i rezultata digitalnih transformacija i rada sa firmama iz različitih industrijskih grana na unapređenju poslovanja u digitalnoj ekonomiji.

Ova knjiga je namenjena direktorima i ljudima koji rukovode firmama, onima koji su u upravnim i izvršnim odborima, preduzetnicima, ali i svima ostalima koji žele da bolje razumeju digitalnu ekonomiju, bez obzira na to da li je reč o postojećim i profitabilnim firmama, o novim startap projektima, ili samo o planovima da se krene u takve projekte. Zato za razumevanje ove knjige nije neophodno veliko tehničko i tehnološko predznanje. Drugim rečima, knjiga je namenjena svima koji žele da bolje razumeju ovu revoluciju, koja se dešava svuda oko nas.

Pored analize i razmatranja kako se menja poslovanje u digitalnoj ekonomiji i gde je dodatna vrednost u digitalnoj ekonomiji, fokus je i na metodologiji kako se inovira poslovni model, kako se redizajniraju poslovni procesi i kako se prevode u informacioni sistem koji ulazi u operativni deo poslovanja, drugim rečima, kako se izvodi prevođenje inoviranog poslovnog modela, preko redizajniranih poslovnih procesa, u informacioni sistem. Na kraju ćemo pokušati da predvidimo budućnost i da razmotrimo pitanje iz današnje perspektive: da li nas čeka ono što je Orvel predvideo u knjizi 1984. ili postoji i alternativna vizija i kako možemo tome da se prilagodimo.

1

2

3

4

5

6

# OBJAŠNJENJE POJMOVA I IZRAZA

**Digitalni virtuelni svet:** Svet u kome se sva komunikacija, kolaboracija i poslovanje između strana obavlja preko digitalnih kanala, a softverska rešenja operišu nad podacima i tako izvršavaju privatne ili poslovne aktivnosti.

**Digitalno virtuelno poslovanje:** Poslovanje u digitalnom svetu, koje koristi podatke, programe i digitalne kanale za operativne i upravljačke poslovne aktivnosti na nematerijalnim osnovnim sredstvima (intelektualna svojina, podaci, softverska rešenja), koji u centru imaju vrednost za klijente.

**Digitalni poslovni model:** Objasnjenje kako firma stvara vrednost kroz digitalno poslovanje.

**Digitalna ekonomija:** Stvaranje vrednosti u digitalnom – virtuelnom svetu. Koristi se kao sinonim za poslovanje u virtuelnom svetu.

**Digitalna transformacija:** Transformacija poslovanja iz fizičkog u virtuelni svet – proces transformacije firmi iz tradicionalnog poslovanja u digitalno – prelazak u digitalnu ekonomiju radi ostvarivanja veće vrednosti.

**Disrupcija (disruptivna inovacija):** Inovacija koja prekida ustaljeni način rada i uspostavlja revolucionarno novi način rada ili uvodi novi proizvod ili uslugu, koji su jedinstveni i donose nove vrednost za klijente.

**Dodirne tačke:** Sve dodirne tačke – fizičke i virtuelne digitalne – između klijenta i firme ili brenda firme, bilo da se radi o poslovima, zadacima i problemima klijenta koji se rešavaju, o obavljanju transakcije ili o razmeni informacija, susret sa brendom firme u vestima ili relevantnim informacijama, kroz bilo koji kanal.

**Firma:** Koristi se za poslovni subjekat i sinonim je za poslovnu organizaciju, kompaniju, organizaciju, bilo privrednu, državnu ili društvenu, i profitnu i neprofitnu.

**Hibridni poslovni model:** Objasnjenje kako firma stvara vrednost kroz kombinaciju tradicionalnog i digitalnog poslovanja.

**Industrijsko fizičko poslovanje:** Poslovne i upravljačke aktivnosti i poslovni procesi obavljaju se u fizičkom svetu, na tradicionalan način, bazirano na ljudima, kapitalu, materijalnim osnovnim sredstvima i manuelnim operacijama, koje u centru imaju firmu i njihovu ponudu, odnosno vrednost za firmu.

**Iskustvo klijenata (CX):** Pogled na kompletan put klijenta – interakciju između firme i klijenta dokle god saraduju. Interakcija se može podeliti u tri dela: kompletan put koji klijent prolazi u saradnji sa firmom, sve dodirne tačke u interakciji i okruženje u kome se dešava interakcija (uključujući sve kanale koji se koriste u interakciji i kanale kojima je klijent izložen). Pozitivno iskustvo klijenta znači da je individualno iskustvo u svim tačkama ispunilo očekivanje klijenta.

**IT infrastruktura u oblaku (IaaS):** Ponuda procesorskih i telekomunikacionih kapaciteta, kao i kapaciteta sistema za skladištenje podataka, sa svim odlikama sigurnosti i zaštite pod kontrolom ponuđača. S druge strane, ponuda preko mobilnih uređaja i računara, brz i lak pristup krajnjih korisnika do informacija i aplikacija koje se nalaze na oblaku. Mogućnost da više firmi koristi deo kapaciteta kao ekskluzivnu infrastrukturu i mogućnost brzog i jednostavnog povećanja kapaciteta, uz smanjenje troškova i ljudi neophodnih za održavanje infrastrukture. To privlači sve više poslovnih korisnika, posebno onih koji žele da se uključe u digitalnu ekonomiju.

U infrastrukturu ulaze i operativni sistemi, a mogu se, opet kao servis, ponuditi i programske platforme, kao što su sistemi za baze podataka, sistemi za upravljanje podacima o klijentima, za analizu podataka, dodatnu zaštitu itd. Takve ponude se nazivaju platforme kao servisi (PaaS).

**Modeli poslovanja u ekonomiji danas:** Industrijski, hibridni i digitalni.

**Omnikanalno rešenje:** Kada je komunikacija firme s klijentima ista ili slična, bez obzira na kanal koji klijent koristi. Dodatno, omogućava se klijentu da poslovne procese započne na jednom kanalu, slobodno ih nastavi na drugom, a završi ih na trećem, bez bilo kakvih problema ili potrebe za prenošenjem ili ponovnim unošenjem podataka.

**Operativni model:** Ljudi, procesi, tehnologija (proces, organizacija, tehnologija). Opisuje kako su resursi organizovani i kako operativno deluju, da bi se poslovni zadaci uspešno obavili. Opis uključuje i načine odlučivanja i odgovornosti u poslovnim jedinicama i među poslovnim jedinicama.

**Optikanalna rešenja:** To su omnikanalna rešenja i komunikacija je optimizovana za svaki kanal, tako da se optimalno koriste mogućnosti tog kanala. Geolokacija, vrsta uređaja koji se koristi i njegove mogućnosti, veličina ekrana, video ili foto kamera.

**Partnerski ekosistem:** Mreža partnera koji saraduju u poslovnim procesima i aktivnostima da bi zajednički kreirali vrednost.

**Poslovne aktivnosti:** Grupe poslovnih procesa koje se odnose na jednu aktivnost: istraživanje i razvoj, planiranje i budžetiranje, knjigovodstvo i kontrola, upravljanje ljudskim resursima, proizvodnja i lanac snabdevanja, marketing, prodaja, podrška klijentima...

**Poslovni procesi:** Deo poslovnih aktivnosti – skup koraka sa ciljem da se obavi određena poslovna funkcija – registracija potencijalnih klijenata, izbor proizvoda/usluga od strane klijenta, kreiranje narudžbine i potvrda, plaćanje narudžbine, prijem i obrada klijentskih pitanja, dobijanje kredita, zahtev za penziju (ili zahtev, proračun i odobravanje penzije).

**Poslovni model:** Objašnjenje kako firma stvara vrednost u svom poslovanju.

**Put klijenta:** Kompletan put klijenta od prvog dodira sa firmom ili njenim brendom, preko izbora i kupovine/narudžbine proizvoda ili usluga, pa do podrške u primeni i učešća u programu lojalnosti, ili komunikacije sa firmom i drugim klijentima i potencijalnim klijentima.

**Softver kao servis (SaaS):** Softverski paketi koji se nude kao servisi na oblaku. Primeri su *Majrosoft ofis*, *Šopifaj*, sistemi za knjigovodstvo itd.

**Sredstva i resursi:** Materijalna sredstva neophodna za kreiranje vrednosti: finansijska sredstva, fabrike i zgrade, mašine, prevozna i transportna sredstva; nematerijalna sredstva: intelektualno vlasništvo, patenti, programi, klijenti, podaci i informacije o tržištu, proizvodima i uslugama, klijentima, transakcijama...

**Tradicionalni poslovni model:** Objašnjenje kako firma stvara vrednost u fizičkom svetu koristeći tradicionalno industrijsko poslovanje.

**Vrednost ponude:** Vrednost koju firma nudi svojim klijentima ako koriste proizvode ili usluge firme. Prevodi se u poslove, zadatke i probleme koje klijenti mogu obaviti ili rešiti koristeći ponuđene proizvode ili usluge, koje dobiti za klijente donosi i koje opasnosti od gubitaka otklanja.

Skraćenice:

**SW** = softver

**AI i VI** = veštačka inteligencija

**DSC** = *Dolar šejv klub*

**PM** = poslovni model



## O AUTORU

Branislav Vujović rođen je 1955. godine u Beogradu. Posle završene gimnazije, završio je Višu školu za primenjenu informatiku, a zatim i Fakultet organizacionih nauka (FON), Kibernetički smer. Za vreme studija radio je kao laborant na fakultetu. Put ga je posle diplomiranja odveo u Računski centar Gradskog zavoda za statistiku u Beogradu, gde je posle pripravničkog staža postao sistem-programer. Završio je čitav niz seminara i radionica u Radovljici u IBM-ovom trening centru. Tada je prepoznao specifičnosti IBM-ovog poslovnog modela i njihov tretman klijenata.

U Gradskom zavodu napravio je svoje prve preduzetničke korake. Zajedno sa Zvonetom Duplančićem, inženjerom *Iskra Delte*, razvio je softversko rešenje za prenos podataka između IBM MVS računara i PC računara *Iskra Delta*. Po dogovoru i ovlašćenju rukovodstva, umesto novca, Gradski zavod je dobio jedan PC računar *Partner* kao kompenzaciju.

Zajedno sa prof. dr Stevanom Mrdaljem objavio je nekoliko naučnih radova o relacionim bazama podataka na simpozijumima na Jahorini i Kopaoniku, a kasnije su objavili i članak *SQL Matrix Processing* u tada renomiranom časopisu *Database Programming & Design*, izdavač: *Miller Freeman, Inc.*

Godine 1980. upisao je postdiplomske studije Projektovanje

informativnih sistema kod prof. dr Branka Lazarevića i u roku ih završio. Ostao je samo magistarski rad.

Godine 1985. prešao je u ljubljansku Emonu, kao direktor Sektora za zastupanje američke softverske firme *Computer Associates International* (CA), a 1986. je pozvan da preuzme mesto Tehničkog direktora u CA filijali u Beču. Tu je upoznao CA poslovni model i način rada, gde se ljudi treniraju da lakše prihvate promene, što je za softverski svet neophodno. U CA je napredovao od generalnog direktora za Istočnu Evropu do starijeg potpredsednika firme. Nakon 15 godina rada u CA prešao je u firmu EMC<sup>2</sup>, koja je bila vodeća svetska firma za proizvodnju rešenja za upravljanje i skladištenje podataka; preuzeo je poziciju direktora za Istočnu Evropu i tu se ponovo susreo sa novim poslovnim modelom. Nakon događaja od 11. septembra 2001. godine, koji su uticali na sve tehnološke firme, Džozef Tući (*Joseph Tucci* CEO EMC<sup>2</sup>) uveo je promene poslovnog modela, kojima pojedini zaposleni nisu mogli da se prilagode. EMC<sup>2</sup> je, i pored toga, uspeo da se prilagodi i ponovo preuzeo primat u svojoj oblasti poslovanja.

Godine 2006. je sa partnerima osnovao *New Frontier Group* (NFG), privatnu firmu sa sedištem u Beču. Sa partnerima i prijateljima Aleksejom Ananijevom, Dejanom Popovićem i Gregorom Birentom i mnogim drugima, NFG je rastao nudeći IT rešenja razvijena u Istočnoj Evropi. I pored krize 2008. i promena koje je ona donela, NFG je pokrивao 20 zemalja sa 2.400 visokokvalifikovanih ljudi u lokalnim timovima, koji su blisko radili sa i za najveće i najbolje firme u regionu, na izazovnim i velikim IT projektima.

Posle nekoliko godina uspešnog rada, ponovo dolazi do promena u okruženju poslovnog modela. Bilo je neophodno napraviti sledeći korak u razvoju i prilagoditi vrednost ponude klijentima, tako da projekti uključe i korake digitalne transformacije. NFG je prilagodio svoj poslovni model novim uslovima. Branislav je tada naučio da je, pored slavlja za svaki uspeh, neophodno što brže uočiti i neuspeh i „pustiti i odustati“ od ideja, projekata, firmi, partnera, ljudi i nastaviti brzo dalje.

Branislav kreira i vodi tim koji se fokusirao na inovacije i razumevanje digitalne transformacije. Držao je prezentacije, predavanja i vodio radionice unutar NFG organizacije, ali i van

nje, sa temom koja se tiče digitalnih inovacija, digitalnih poslovnih modela i digitalnih transformacija. Vodio je i seminare i radionice u PWC akademiji, držao predavanja na FEFA fakultetu i, na poziv dr Danice Purg, dekana škole, postao je gostujući profesor u IEDC menadžment školi na Bledu. Pored seminara u školi, vodio je i radionice sa firmama *Gorenje, Petrol, Zberbank, A-1, Ikea, Telekom Srbije, Erikson, Rade Končar* i mnogim drugim firmama iz raznih grana industrije. Govorio je na mnogim konferencijama koje su u nazivu imale reč digitalno.

Učestvovao je i na prezentacijama za izbor najboljih startup firmi, na skupovima biznis anđela i investitora, kao predavač ili kao član žirija. Objavljivao je članke o digitalnoj ekonomiji u mnogim časopisima i novinama, sa željom da pomogne boljem razumevanju digitalne revolucije. Strasno je analizirao primere inovacija, kao i nove digitalne poslovne modele, i tražio dodatnu vrednost.

Usledila su i priznanja: NFG tim je dobio priznanje za najbolju firmu u regionu u oblasti digitalne transformacije od Jadranskog saveta (*Adriatic Council*) iz Ljubljane.

Jedna od NFG firmi, NF-Innova iz Beograda, u partnerstvu sa *Rajfajzen* bankom iz Srbije, dobila je nagradu *Finovejt 2020*. u Njujorku za najbolju digitalnu platformu za kredite privatnim licima. Savez ekonomista Srbije proglasio je Branislava Vujovića 2021. godine za laureata Povelje za izuzetnost u poslovnoj ekonomiji i menadžmentu.

2020. godine Branislav je predao kolegi i partneru Dejanu Popoviću sve operative dužnosti i okrenuo se radu u nadzornim odborima, podršci nekim od NFG-ovih firmi u povećanju vrednosti ponude u digitalnoj ekonomiji, radu na daljem razumevanju digitalne ekonomije kroz predavanja (te godine digitalnim, zbog kovida) i pisanja knjige.

Ova knjiga je i njegova zahvalnica svim kolegicama i kolegama u *New Frontier grupi, EMC<sup>2</sup>, CA, Emoni*, Gradskom zavodu za statistiku, klijentima, partnerima, investitorima, a posebno porodici i prijateljima, koji su ga uvek podržavali.

Branislav Vujović

**IZMEĐU DVA SVETA  
2023.**

**I IZDANJE**

**ZA IZDAVAČA**

Miroslav Josipović

Nenad Atanasković

Saša Petković

**SUIZDAVAČ**

Branislav Vujović e.U.

**IZVRŠNI UREDNIK**

Tamara Petković

**UREDNIK**

Marija Radić

**LEKTURA / KOREKTURA**

Igor Stanojević / Vulkan izdavaštvo

**STRUČNI SARADNIK**

Radojka Nikolić

**DIZAJN KORICA / PRELOM**

Marko Matović

**ŠTAMPA**

Vulkan štamparija

Vojvode Stepe 643a, Beograd

**IZDAVAČ**

Vulkan izdavaštvo d.o.o.

Gospodara Vučića 245, Beograd

office@vulkani.rs

www.vulkani.rs

**TIRAŽ**

300 primeraka

CIP - KATALOGIZACIJA U PUBLIKACIJI

dostupna je u Narodnoj biblioteci Srbije, Beograd

COBISS.SR-ID 114812937



Zaljubljenik u tehnološki razvoj i digitalizaciju, kao sastavni deo tog savremenog procesa, Branislav Vujović nam je ponudio novi most, kojim povezujemo realnost i budućnost, u poslu i u životu. Od prve rečenice u ovoj nesevakidašnjoj poslovnoj priči, pa do poslednje stranice, ulazite u digitalni svet i osvajate nova tehnološka saznanja koja sa vama Branislav Vujović nesebično deli, želeći upravo to – da što pre osvojite nove intelektualne i mentalne prostore koje posedujete, samo je potrebno da ih otkrijete! Takvu nesebičnost u darivanju specifičnih saznanja imaju samo ljudi koji su osvojili nove horizonte i koji su uvek ispred svog vremena. Branislav Vujović je u oblasti novih tehnologija i digitalne ekonomije jedan od takvih, pa je zato i uspeo da osvoji novi prostor: da napravi knjigu o poslovanju u digitalnom svetu – *Između dva sveta* – u kojoj, kroz tehnološke promene „sa ljudskim licem“, bezbedno spaja oba sveta, a čitaće pretvara u aktere koji od realnosti i budućnosti mogu imati samo koristi. Čitajte, učite i uživajte u novim saznanjima o tehnološkom svetu koji nas okružuje i u onome što dolazi – važna je poruka ove knjige Branislava Vujovića.

**RADOJKA NIHOLIĆ, GLAUNA I ODGOVORNA UREDNICA PORTALA [WWW.MAGAZINBIZNIS.RS](http://WWW.MAGAZINBIZNIS.RS)**

Šta u novi svet da ponesemo a šta da ostavimo od onoga što nas je do sada činilo uspešnim? Danas, više nego ikad, potrebni su nam pioniri koji su u ovoj trci sa vremenom ispred nas i koji nam mogu svojim primerom pomoći da razumemo šta nas sve čeka i kako se u odnosu na to ponašati, organizovati i razmišljati.

Branislav Vujović, autor knjige *Između dva sveta*, pionir je digitalne transformacije poslovanja u pravom smislu te reči. Pionir koji je među prvima sa ovih prostora krenuo da istražuje ali i naseljava novi digitalni svet. Pionir koji svojim razmišljanjem i dubokim razumevanjem promena koje se dešavaju u poslovnom svetu, podstiče novi način razmišljanja neophodan za opstanak i razvoj u vremenu koje dolazi. Pionir koji se fokusira na širu sliku, bez obzira na trenutne okolnosti. Pionir čiji um ne priznaje granice, nije vezan strahom od nepoznatog i nije ograničen postojećim okvirima. Pionir koji sanja velike snove ali i koji kreira konkretna rešenja primenljiva u realnom poslovnom svetu. Pionir koji krči put i teren za sve koji moraju proći putem digitalne transformacije. Pionir koji sve što radi ne radi to samo za sebe, već prvenstveno za buduće generacije.

Knjiga *Između dva sveta* je najbolji dokaz za to.

**MIŠA LUKIĆ, CEO NEW STRATEGY [WWW.NEWSTRATEGY.COM](http://WWW.NEWSTRATEGY.COM)**

**VULKAN**  
IZDAVAŠTVO

ZA INFORMACIJE O NAŠIM  
IZDANJIMA POSETITE

[www.vulkani.rs](http://www.vulkani.rs)



facebook.com/VulkanIzdavstvo  
twitter.com/vulkan\_knjige  
instagram.com/vulkan\_knjige  
tiktok.com/vulkan\_izdavstvo

ISBN 978-86-10-04690-8



0 11000006 1000000