

Nenad Filipović,

akademski direktor Bledske škole menadžmenta – IEDC-a:

HOĆE LI SAMOVOZNI AUTOMOBIL SPAŠAVATI PUTNIKE ILI DIJETE NA CESTI?

Bledska škola menadžmenta IEDC dovoljno je prepoznatljiva da konzultantske usluge njezinih stručnjaka rado traže velike regionalne tvrtke. Jedan od zaslužnih za uspjeh te škole je profesor Nenad Filipović, nekadašnji menadžer Končara, koji je u svojoj karijeri uspio spojiti iskustva u privatnom i javnom sektoru te obrazovanje iz tehničkog i ekonomskog područja. Kao akademski direktor škole, direktor MBA projekta škole te direktor obrazovanja za izvršne menadžere, Filipović je sudjelovao u kreiranju brojnih edukacijskih programa IEDC-a. Posebno ga zanimaju upravljanje i poslovna etika, što predaje na IEDC-u, a kao konzultant ima i neposrednih iskustava u restrukturiranju i digitalnoj transformaciji poduzeća u regiji. Prilikom dvodnevnog IEDC-ova natjecanja u rješavanju poslovnih slučajeva u Zagrebu, s Nenadom Filipovićem razgovarali smo o etičkim problemima digitalne transformacije, njezinim prednostima i opasnostima.

• **Kako vam je obrazovanje u menadžmentu pomoglo da upotpunite tehničko školovanje?**

– Obrazovanje u STEM-u dalo mi je strukturu, a iskustvo i obrazovanje u menadžmentu pripremi me da problemima pristupam tražeći optimalno rješenje. U kasnijem radu kao profesor i konzultant najviše sam se naučio na projektima u kojima

razgovarao
SERGEJ ABRAMOV
sergej.abramov@rtk.hr

smo morali rješavati konkretne poslovne probleme poduzeća te osobito na složenim projektima transformacije. Primjerice, radili smo na projektu transformacije Hypo banke, koja se kao neuspjela banka u strašnim problemima morala pripremiti za prodaju novom vlasniku. Takve zahtjevne transformacije mogu potrajati i dvije godine, imaju mnogo različitih dimenzija i nauče te da moraš razumjeti kompleksnost realnog života, pojednostavniti neke stvari te biti pragmatičan i konzistentan da provedeš ono što želiš.

• **Ali katkad i od nekih ideja odustati...**

– Jedan od mojih studenata, vlasnik tvrtke koji se na našoj školi educirao u menadžmentu, bio je toliko oduševljen onim što je kod nas naučio da je gotovo upropastio svoju tvrtku želeći previše toga napraviti odjednom. Morali smo mu pomoći da odustane od pojedinih zamisli. Treba biti selektivan, nijedna organizacija ne može se istodobno uspješno posvetiti velikom broju prioriteta, nitko to ne može preživjeti. Prioritete u tvrtki uvijek treba reducirati na tri do najviše pet i onda se baviti njihovom provedbom.

• **Kako se, prema vašoj ocjeni, regionalne kompanije snalaze u prihvaćanju digitalnog doba?**

– Vrlo raznoliko. Prije svega treba shvatiti da je pojam digitalno doba varljiv i u sebi sadrži nekoliko komponenti, a najviše naglaska daje se tehnološkom dijelu. ➡



Ako dijete iskoči pred vozilo, a iz suprotnog smjera nailazi teretnjak, kako će odlučiti algoritam? Hoće li zaštititi vozača, a ugroziti dijete? Ili će postupiti obratno? Postoji velika sjenovita strana digitalne transformacije i o njoj treba razgovarati, a ne srljati bez razmišljanja o posljedicama



foto Ratho Mavar

➔ Tehnologija je važna i mnogo toga omogućava, ali u osnovi iskustva koje imamo s digitalnim transformacijama pokazuju da je ključno nešto drugo – osmisliti novi model poslovanja. Tehnologija to omogućuje, ali ona je vrlo rijetko glavna dodana vrijednost, poslovna ideja je glavna dodana vrijednost. Kako pojednostavniti, ubrzati i učiniti jeftinijim poslovni proces, kako s pomoću tehnologije dodati vrijednost postojećem proizvodu ili usluzi te osmisliti potpuno nove ideje – to je ono što omogućuje tehnologija. Poduzeća u regiji nemaju toliko problema s razumijevanjem tehnologije koliko s kreativnim poslovnim razmišljanjem, s hrabrošću da idu u novu ideju, sa sposobnošću da poduzeće prilagode za upotrebu tehnologije.

• Što je razlog tomu?

– S jedne strane, kronično pomanjkanje kapitala, odnosno proračuna za rizično ulaganje koji omogućuje da se ide u nove projekte i riskira. Ali kad si cijelo vrijeme na rubu, razumljivo je da ti nedostaje kapitala za ulaganje. S druge strane, na ovom je prostoru prisutan i konformizam. Riječ je o mentalnom sklopu koji ne povezujem toliko s komunizmom i neposrednom prošlošću, nego više s Austro-Ugarskom, otkad seže pristup da je bolje ne talasati i držati niski profil. U takvom mentalnom sklopu ni uspjeh nije cijenjen. U velikim poslovnim sustavima premalo je spremnosti da se testiraju nove ideje. Mala poduzeća koja stasaju na novoj ideji su drugačija, ali u malo većim sustavima za uspjeh digitalne transformacije moraju se jako dobro uskladiti vrh kompanije, koji mora djelovati kao poticaj i ne kažnjavati, nego nagrađivati preuzimanje rizika i odgovornosti, te sredinu koja nalazi nova rješenja. Nova rješenja nikad ne kreću s vrha i vrh kompanija mora biti otvoren prepoznati potencijal ideja i dati im prostora. Vrhovi kompanija u regiji često nisu takvi, u privatnim poduzećima vlasnici su često mali bogovi koji su uspjeli na jednom poslovnom modelu i vjeruju da će uspjeh trajati do unedogled.

• Je li bolje u digitalnu transformaciju ući prvi ili pričekati dok se ne pronađu najbolja i cjenovno optimalna rješenja?

– Amerikanci imaju izreku da se pionire Divljeg zapada lako prepozna po strelicama u leđima. No postoje koncepti koji zahtijevaju da kompanija bude prva ili među prvima. Platforma je takav koncept jer prva koja uspije dobiti određenu masu korisnika postaje dominantna i tko zakasni, gubitnik je. No u većini slučajeva iskustvo pokazuje da prvi nije nužno i najuspješniji. Pogreške se plaćaju skupo, odabir tehnologije može biti pogrešan, kao i razrada. Steve Jobs, recimo, lansirao je iPad nakon što je 20 godina prije lansirao Newton, a koji je propao. Vrlo je teško imati pravo prije svojeg vremena.

• Je li kompanijama važnije imati ključni kadar obrazovan u menadžmentu ili tehnološkim područjima za uspješnu digitalnu transformaciju?

– Važno je jedno i drugo. Mora postojati minimum

Nove generacije bolje analiziraju, ali manje su kreativne

• Što mislite o GDPR-u?

– Zabrinjava me što je razina educiranosti slaba i što je premalo pratećih akata koji bi olakšali razumijevanje novih obveza. Intencija GDPR-a pak bila je nužna i dobra je. Prekasno smo shvatili koju poslovnu i političku snagu imaju podaci. To je novi kapital, koji smo tvrtkama predali besplatno i bez ograničenja. Klasični kapital je temeljito reguliran, a ovaj nije i bilo je samo pitanje kad će se i to početi događati. Velikim tvrtkama, multinacionalkama, primjena GDPR-a bit će lakša jer su spremne bolje i brže prilagoditi se i boriti za svoja prava. Manje tvrtke zasad se nadaju da će biti ispod radara.

• Može li neodgovorno raspolaganje osobnim podacima doista ugroziti demokraciju?

– Apsolutno, i to na više načina. Cambridge Analytica samo je jedan primjer. Zanimljivo mi je i zastrašujuće što se mijenja ponašanje ljudi. Utvrđeno je da se povjerenje kao kategorija okrenulo prema peer-grupi od institucija. Efekt je dvojak. Otvaraju se novi načini komuniciranja s biračima, a interes za sudjelovanje u demokratskom procesu opada. Društvo mora naći način da se suoči s tim jer se klasični mehanizmi načina utjecaja u društvu mijenjaju. Klasični mediji, primjerice, sve su manje utjecajni. U našoj poslovnoj školi primjećujemo zanimljive fenomene. Mlađe generacije imaju više problema s relacijskim vještinama, empatija je slaba, manja je sposobnost upravljanja u konfliktnim situacijama, kreativnost je slabija premda su naši studenti vrlo brzi i dobri u analiziranju podataka. Ti paradoksi nisu nerješivi, ali jesu izazovni.

tehničkoga kadra koji je sposoban komunicirati s tehničkim kadrom izvan kompanije. Na tehničkom dijelu outsourcing je lakši nego na poslovnom. Ključni ljudi za poslovni model moraju biti u kući, a ključni ljudi za tehnologiju mogu se unajmiti izvana, jer tehnologija nije ključna vrijednost, to je poslovna ideja. Ali kompanija mora imati minimum koji može ispratiti ono što vanjski suradnici rade. U vremenu oskudice vrhunskog tehničkoga kadra iskustvo pokazuje da je kompanijama korisno imati ne samo čovjeka koji prati aktualnosti na tržištu nego i onog koji je dovoljno referentan da bi dobar tehnički kadar u drugim kompanijama bio spremni s njim razgovarati. Kad, primjerice, imaš pet tvrtki u širem okružju koje zaista znaju što je big data i trebaš kvalitetnu uslugu, ako nemaš prepoznatljivog čovjeka, postoji mogućnost da te odbije zbog obujma posla. Kompanija, dakle, za digitalnu transformaciju mora imati minimum tehničkoga kadra koji je u stanju osigurati kvalitetne usluge uspješnih tehnoloških kompanija i ispratiti ih.

• IEDC ima i neke programe 'prema mjeri'. Jesu li vam se obraćale kompanije sa zahtjevom za takve programe koji bi im pomogli u digitalnoj transformaciji?

– Ne mogu otkrivati imena partnera. Ali mogu navesti da nas je jedna od vodećih hrvatskih proizvodnih organizacija angažirala da joj pomognemo u tri koraka transformacije. U prvom koraku obrazovali smo vodećih stotinjak ljudi tvrtke da bi svi na jednak način razumjeli što je to digitalna transformacija i da mogu međusobno lako komunicirati. Kad smo to obavili, strukturirano smo procijenili pojedine poslovne jedinice i utvrdili kako razmišljaju te što su prilike i prepreke transformaciji, kao i prioritete. Zatim smo s vrhom kompanije prošli što za njih digitalna transformacija strateški znači i kako je uklopiti u strategiju tvrtke. Iza toga se počelo s konkretnim projektima, za koje smo dali podršku u vođenju radionica menadžerskih timova koji su imali cilj za pojedine jedinice razraditi projekte transformacije. A na kraju smo napravili i 'follow-up' da provjerimo koliko je transformacija bila uspješna.

• Kad ovako govorite, to više izgleda kao tečaj i pripomoć nego kao obrazovanje.

– Obrazovanje prestaje biti klasično. U prošlosti su postojali minimalni standardi za srednji menadžment, visoki, određen tip pozicija pa je postojao bazen talenata koji se ciljano razvijao itd. Da tako kažem, to je bilo obrazovanje 'na zalihu', a toga je sve manje. Većina tvrtki okreće se obrazovanju prema ključnim poslovnim izazovima budućnosti. Digitalna transformacija, recimo, omogućava i zahtijeva da se upotrebom tehnologije otvoriš kupcu, odnosno da si mu spreman dati veću vrijednost i komunicirati s njim. Usmjerenost na kupca stvar je kulture tvrtki i baš tu postoje kompetencije koje treba razvijati. Tvrtke nerijetko ustanove da im je uz digitalnu transformaciju potrebno i obrazovanje kadra za dodatni rad s kupcima. A to nije klasično obrazovanje, vrlo često zahti-

jeva razvoj organizacije, tj. promjenu njezine kulture. Organizacijski razvoj ne može se tek tako naučiti, već je potrebno mentorstvo, osobni trening i iskustveno učenje. Karakter i stajališta ne mijenjaju se lako. Nama je taj pristup jako zanimljiv jer i u europskim razmjerima nema mnogo poslovnih škola koje su sposobne i spremne uspješno razviti takve programe.

• **Koje su loše strane digitalne transformacije?**

– Jedna od loših strana je rizik od neuspjeha, odnosno od ulaganja u nešto što se neće vratiti. Glavni razlozi za neuspjeh su pomanjkanje uvjerenosti vrha tvrtke da je transformacija potrebna, pretjerano tehnički umjesto poslovnog pristupa, kultura koja nije u stanju okrenuti se kupcima. No postoje i negativne strane digitalne transformacije koje se pojavljuju kad projekt uspije. Možda je najveći etički problem potencijal smanjenja broja zaposlenika. U jednoj od banaka s kojom sam surađivao rečeno mi je da će, ako im digitalna transformacija uspije, moći broj ljudi koji su u kontaktu sa strankom smanjiti za 75 posto. Tih 25 posto koji bi ostali bili bi savjetnici koji dodaju vrijednost, a oni za kojima više ne bi bilo potrebe službenici su angažirani na transakcijskim poslovima. Što s njima? Kako tvrtke mogu ostati društveno korisne, ponašati se odgovorno i raditi na općem dobru, a istodobno priznati realnost da za neke ljude više nema posla?

• **Što su na kraju napravili?**

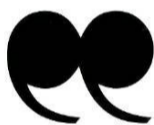
– Odlučili su se donekle usporiti uvođenje novoga koncepta i kombinirati otpuštanja s prirodnom fluktuacijom te unutarnjom preraspodjelom, a to će potrajati nekoliko godina.

• **Koji su ostali tipični etički problemi digitalne transformacije?**

– Drugi tip izazova je transparentnost. Pogledajte, primjerice, Facebookove probleme. Paradoks je da je internet opjevan kao najdemokratskiji i najslobodniji medij, a on je sve samo ne slobodan, demokratski i transparentan. U hotelijerstvu danas postoje platforme koje, svaka za sebe, na svojem dijelu tržišta – booking.com, trip advisor – imaju po 50, 60 ili 70 posto tržišnog udjela. Gdje je tu sloboda? Postoje i algoritamske zamke jer ne poznajete način na koji algoritmi rješavaju pojedine probleme i procesiraju podatke i nemoćni ste kontrolirati ih ili prilagoditi im se. Mora postojati odgovornost ljudi koji vode takve tvrtke. Klasičan je primjer takvog izazova Uber. Zna li koliki je prosječni mjesečni dohodak vozača Ubera u Sjevernoj Americi?

• **Ne znam...**

– Tristo dolara. To je dodatni studentski džeparac, od toga se ne može živjeti. Fama da stvaraju radna mjesta je lažna. Kod Ubera je posebno zanimljivo što zna da će uspjeti ako se širi brže od drugih platformi, ali onda mora biti krajnje agresivan. Takav poslovni model automatski stvara rizike koje bi morala riješiti država putem regulative, a vlasnik kor-



Regionalne kompanije različito se snalaze u prihvaćanju digitalnog doba. Nemaju toliko problema s razumijevanjem tehnologije koliko s kreativnim poslovnim razmišljanjem, s hrabrošću da prihvate novu ideju, sa sposobnošću da se prilagode upotrebi tehnologije

poracijskim nadzorom tvrtke. U Uberu korporacijskog nadzora praktički nije bilo dok nisu počeli ulaziti drugi vlasnici. Tvrtka koja je imala tržišnu kapitalizaciju od 65 milijardi dolara šest mjeseci bila je bez CFO-a, jednu godinu bez COO-a, a CEO je morao odstupiti zbog optužbi da je dopuštao spolno zlostavljanje. Nisu sve digitalne tvrtke takve, naravno. Ali ako moraš imati agresivan poslovni model da bi uspio, onda imaš više rizika od drugih i potrebno je odgovarajuće upravljanje.

• **Kakve će još etičke probleme donijeti razvoj umjetne inteligencije?**

– Gdje će biti granica između nas i strojeva? Kad jednom automobili budu sami sobom upravljali, algoritam će, odnosno umjetna inteligencija, odlučivati o sudbinama ljudi. Ako dijete iskoči pred vozilo, a iz suprotnog smjera nailazi teretnjak, kako će odlučiti algoritam? Hoće li zaštititi vozača, a ugroziti dijete? Ili će postupiti obratno? Postoji velika sjenovita strana digitalne transformacije i o njoj treba razgovarati, a ne srljati bez razmišljanja o posljedicama.

• **Čini mi se da će se te dvojbe morati rješavati u hodu.**

– Donekle će se morati rješavati u hodu. Razlika je između statistike i pojedinačnog primjera. Kad mi predsjednik uprave velikog automobilskega koncerna kaže da će tehnologija biti zrela za primjenu u trenutku kad će samovozni automobil jamčiti manje nesreća nego automobil s vozačem, moram ga upitati jesam li ja kao vozač spreman drugomu prepustiti svoju sudbinu. Istina je pak da je već sad sudbina vozača dijelom prepuštena tehnologiji. Nisam nazadnjački nastrojen i nema smisla zaustavljati tehnologiju, ali ne smije biti tabu-tema. Stvari se u hodu rješavaju i sada. GDPR će, sigurno, otežati planove mnogim kompanijama koje se oslanjaju na digitalne prodajne kanale. ■