



Ako ste sporiji od konkurencije izgubit ćete kredibilitet i kupce. Nekim će biznisima trebati više, a nekima manje vremena, ali svi će se morati prilagoditi. Ako netko želi biti digitalni lider, onda mora postati brži, inovativniji i ne bojati se pogrešaka

William A. Fischer,

stručnjak za upravljanje promjenama i inovacije:

ANALOGNE KOMPANIJE I ANALOGNI LIDERI NE MOGU PREŽIVJETI DIGITALNU REVOLUCIJU

razgovarala **MATILDA BAČELIĆ**

matilda.bacelic@liderpress.hr

Dramatične promjene koje donosi digitalna revolucija postale su dominantan faktor u svakoj industriji i svakoj kompaniji i svi se moraju tome prilagođavati. O tome kako donositi odluke kada smo stalno suočeni s nepoznatim i novim za Lider govori William A. Fischer, profesor na švicarskoj poslovnoj školi IMD Lausanne i stručnjak za upravljanje promjenama, inovacije i Kinu te jedan od najutjecajnijih korisnika Twittera u poslovnom svijetu.

• Koje su ključne razlike između analognog i digitalnog upravljanja?

- To je razlika u mentalnom sklopu. Digitalno je metafora za ponašanje i djelovanje koje je drugačije nego prije, prije svega brže. Cijela je ideja da budemo brži jer klijenti i kupci očekuju brzu uslugu. Kod analognog 'leadershipa' inovacije su epizodne, fokusiraju se na proizvode, spore su, promašaj nije opcija, radi se prema principu 'sve ili ništa', hijerarhija i prethodno iskustvo kriteriji su za odluke, komunikacija se odvija od jednog prema nekolicini i odozgo prema dolje itd. Digitalno vodstvo podrazumijeva kontinuirane inovacije koje se više fokusiraju na poslovne modele i kreiranje novih navika kod korisnika, sve se događa brzo i prema maksimi 'propadni često da bi brže uspio', prethodno je iskustvo irelevantno, komunikacija se odvija u realnom vremenu između mnogih, timovi su raznoliki i multidisciplinarni, a lider je samo integrator ili ljudsko ljepilo. Kod analognoga mentalnog sklopa inovacija je imenica i time se bave posebni odjeli oslanjajući se na vlastite resurse. Kod digitalnog inovacije su glagol i svi su inovatori. Vidim sve više kompanija koje se koriste otvorenim inovacijama kao izvorom za

nove ideje. Digitalni lideri moraju razmišljati kako da sve učine bržim. Npr. kineski proizvođač bijele tehnike Haier skratio je vrijeme do komercijalizacije proizvoda za nekoliko mjeseci uvevši paralelnu komunikaciju da bi stvari išle brže.

• Mogu li analogne kompanije i lideri preživjeti digitalnu revoluciju?

- Mislim da ne mogu. To više nije opcija, jer ako ste sporiji od konkurencije izgubit ćete kredibilitet i kupce. Neki će biznisi imati dulje, a neki kraće razdoblje, ali svi će se morati prilagoditi. Ako neki lider želi da njegova organizacija bude brža, inovativnija, da se manje boji promašaja tj. želi biti digitalni lider, onda mora početi biti brži, inovativniji i ne bojati se pogrešaka. Treba djelovati digitalno, odnosno onako kako to zahtijeva digitalna ekonomija, a ne onako kako smo navikli raditi dosad. Smiješno je vjerovati da se može promijeniti tehnologija, proizvod ili usluga koju plasirate na tržište, ljudi koje zapošljavate, a da vi kao lider radite po starom.

• Jesu li brzina i spremnost na promjene danas važniji od efikasnosti, dobro postavljenih procedura i svih stvari koje su se dosad smatrale najvažnijima u poslovanju?

- Ovisi u kojoj je fazi razvoja kompanija. Ako ste na sredini te krivulje, želite biti efikasni i imati dobre procedure. Ako ste u zreloj fazi gdje svi nude gotovo isto i posluju na isti način, traži se nešto novo. Većina kompanija nakon zrele faze ide u disruptivnu. Ako je vaša industrija zrela, netko će drugi prije ili kasnije doći s boljom idejom i ponuditi bolje korisničko iskustvo. Razlika je što se sada to događa mnogo brže. Horizont je tri ili pet godina, možda i manje. Brzina je danas neusporedivo važnija nego prije.

• Svi žele i pokušavaju biti inovativni, iako im to možda ne uspijeva. No što se danas uopće podrazumijeva pod inovacijom?

- Na to pitanje nema pravog odgovora. Ako možete izaći iz svoje industrije, dovesti nove ideje izvana, donesite ih, to je dobro. Za razliku od prošlih vremena danas se inovacije generiraju iz korisničkog iskustva. Sve se zasniva na tome. Prije se sve vrtjelo oko toga što su neki inženjeri izmislili, a danas se inovacije vrte oko toga kako poboljšati korisničko iskustvo.

• Kažete da zaslužujemo lidere koji su komforni s inovacijama. Što ako takvih nema?

- Većina ih kompanija nema. Većina lidera ne osjeća se ugodno s inovacijama. Boje se da će kanibalizirati postojeći cash flow, okrenuti su više prošlosti nego budućnosti, potiču samo efikasnost jer je nju lako mjeriti. Nelagodno se osjećaju s velikim promjenama. Ako lideru nije ugodno na njegovoj poziciji, ideje odozdo su mu prijatnija. Elon Musk, Steve Jobs ili Thomas Edison ljudi su koji su bili i jesu vrlo komforni u svojim ulogama, otvoreni i inkluzivni. Lideri su ključni za promjenu organizacije iz analogne u digitalnu. Oni omogućuju tu promjenu. Mnogo je onih koji su stavljali velike uloge samo na samo jednu veliku 'okladu', ako ide ide, ako ne ide, propali smo. Na primjer, Nokia, Blackberry itd. Možemo napraviti da se nosimo ugodno s inovacijom poduzimajući mnogo više malih oklada i to činimo stalno. Na taj način smanjujemo vrijeme i veličinu promašaja.

• Rekli da je sposobnost pronalaženja dobrih novih ideja više stvar navike nego intelekta. Je li moguće i kako naučiti biti inovativan?

- Moguće je. Vjerujem da je inovativno djelovanje vještina koja se može naučiti. To uključuje ekspe- ➔

► rimentalno, inkluzivno i brzo ponašanje. To je i stvar navike. Lakše je naći dobru ideju ako se zna što se traži. Menadžeri s kojima radim toliko su fokusirani na brojke, kvartalne rezultate i ne daju si vremena za promišljanje. Orijentirani su samo na akciju, ali to više ne funkcionira.

• **Većina disruptivnih ideja rađa se u startupovima. Mogu li se velike, zrele kompanije bar približiti tom načinu razmišljanja i djelovanja?**

- Teško. Ako želite izgraditi budućnost, ne možete dopustiti da bude ograničena sadašnjosti. Timove koji se bave budućnošću treba ne samo odvojiti unutar tvrtke, nego dislocirati u različite zgrade, gradove, udaljiti što je više moguće. U suprotnom će ovi iz sadašnjosti pobijediti one iz budućnosti.

• **Koji je onda najbolji način da se potaknu inovacije unutar kompanija?**

- U mnogim organizacijama vlada kastinski sustav, ljudi se stereotipiziraju i mnoge se ideje ne uzimaju ozbiljno jer npr. dolaze od onih koji navodno ne znaju dovoljno. Treba stvoriti prostor za različite mogućnosti, prostor gdje ljudi mogu stati na pozornicu i predstaviti svoju ideju. To mora biti ugrađeno u organizacijski dizajn. Kompanije se moraju otvoriti okolini i zaposlenicima. No lider u organizaciji mora imati visok stupanj samopouzdanja i povjerenja da omogućiti da se to dogodi.

• **Koje su razlike u inovacijskom procesu u analognim i digitalnim kompanijama? Što mogu biti 'mali uložci'?**

- Razlika je što se u digitalnim fokus više stavlja na procese i poslovne modele. Ključna je razlika u digitalnom liderstvu, koje podrazumijeva da su lideri i kompanije brži, da više eksperimentiraju, da uključuju što više ljudi u te procese, da su povezani i ukorak s tehnološkim trendovima te da imaju veće snove. Razlika između startupova i velikih kompanija nije u veličini nego u tome što startupovi imaju veće snove. Mali uložci isto idu u tom smjeru - biti brži i više eksperimentirati. Primjer tog načina razmišljanja i djelovanja je brzi prototyping, odnosno 'pre-prototyping' (eng. prototyping). Na taj način ne gubite vrijeme i ulaganja u izradu 'savšenoga' finalnog proizvoda koji će se testirati na tržištu. Umjesto toga upotrebljavate minimalnu verziju koju možete testirati i vidjeti ima li zadovoljavajućeg odgovora na tržištu da bi daljnji razvoj i veći uložci bili opravdani.

• **Zašto strastveno vjerujete u disruptiju?**

- Zato što je vidim na tako mnogo mjesta. Također, snažno vjerujem u Deng Xiaopingov savjet 'učiti istinu iz činjenica', a upravo to vidim u disruptiji.

• **Je li moguće predvidjeti neke inovacije i disruptivne promjene koje nas očekuju u budućnosti?**

- Možemo predvidjeti da će se pojaviti nešto što



Moj je savjet hrvatskoj vladi da stvori od Hrvatske zemlju gdje uvijek postoji druga ili treća šansa i gdje svi mogu uspjeti

će zamijeniti e-mail. Riskiramo ako stavimo jedan veliki ulog na potencijalnu zamjenu, npr. ako kažemo instant-poruke ili video možemo pogriješiti. Anticipiranje disrupcije mnogo je lakše nego točno predviđanje što će biti točan izvor te disrupcije.

• **U čemu kompanije često griješe u inovacijskom procesu?**

- Kompanije koje su najviše ugrožene disrupcijom uspješne su kompanije sa snažnim tržišnim udjelom, tržišni lideri sadašnje generacije proizvoda i usluga. Neizbježno, oklijevat će s promjenama i biti spore u odgovoru na te promjene. A upravo oklijevanje može biti fatalno.

• **Što je s malim tvrtkama koje su više fokusirane na pozitivno poslovanje te nemaju ni dovoljno ljudi ni novca za eksperimentiranje?**

- Ne biti otvoren za eksperimentiranje više je stvar stajališta nego resursa. Ako mi kažete da su njihove margine mršave i resursi oskudni, odgovorit ću da su to njihovi 'izbori'. Mršave margine tipično

su rezultat čekanja dok ne bude kasno za eksperimentiranje, a oskudnost resursa mnogo je češće povezana s velikim ulozima nego s malim.

• **Kako bi trebalo upravljati talentima i poticati digitalno razmišljanje? Kako uopće upravljati kada ste stalno suočeni s nepoznatim?**

- Najvjerojatnije se nikada neće mijenjati čitava organizacija, način rada i upravljanje talentima u isto vrijeme, ali ključno je početi s dijelovima koji su najugroženiji. Upravljati u vremenima kada smo stalno suočeni s nepoznatim i kada je jedino promjena konstantna pravi je izazov. Mnoge su organizacije izgubljene u tome, i dalje se ponašaju unutar postavljenih granica i okvira. Vjerujem u kinesku izreku 'Prelaziti rijeku osjećajući kamenje', koja se može i ovdje primijeniti.

• **Stručnjak ste za Kinu, gdje ste dugo živjeli, kako ona danas stoji na globalnoj mapi inovativnosti? Može li Azija općenito prestići Zapad?**

- Ne vjerujem da Azija imaju tajnu formulu inovativnosti i da bismo mogli učiti od nje. Zapad je i dalje lider u suvremenim inovacijama. Koliko će to trajati? Nisam siguran, ali osjećam da za vrijeme našega životnog vijeka inovacijske mogućnosti Zapada neće biti ugrožene azijskim.

• **U hrvatskim kompanijama i cijelom društvu razina inovativnosti vrlo je niska, usprkos nekolicini uspješnih poduzetničkih primjera. Što biste preporučili maloj zemlji s niskom razinom konkurentnosti i inovativnosti?**

- Ne vjerujem da je inovativnost nešto što je opcionalno tako da je moj savjet hrvatskoj vladi da istakne i stavi reflektor na uspješne inovativne priče da drugi mogu učiti iz njih, da potiče poduzetništvo već u srednjoj školi, pomogne da poslovni anđeli i fondovi rizičnoga kapitala odigraju veću ulogu u startup-zajednici tako da ne izvoze svoje startup-talente i, ono što je najvažnije, stvori od Hrvatske zemlju gdje uvijek postoji druga ili treća šansa i gdje svi mogu uspjeti. ■