

Magazin

Nedavno je u Zagrebu predstavljena knjiga "Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba", docenta Davora Perkova, doktora ekonomskih znanosti i profesora na Sveučilištu Libertas u Zagrebu, gdje predaje kolegije Strateški menadžment, Međunarodna ekonomija, Organizacija i Globalizacija na doktorskom studiju.

Davor Perkov je dugogodišnji predavač i na Veleučilištu VERN, na kojem izvodi kolegije Poslovna organizacija i upravljanje promjenama na studiju Poduzetnički menadžment. Paralelno s akademskim karijerom Perkov kao certifikirani poslovni konzultant radi s menadžerima i pomaže im u svladavanju vještina vođenja i kompleksnih procesa organizacijskih promjena. U proteklih 15 godina savjetovao je niz privatnih kompanija u Hrvatskoj, Sloveniji i Makedoniji, uključujući Atlantic Grupu, Auto Hrvatsku, Kraš, Polikliniku Bagatin, Bluesun Hotels&Resorts, Gavranović, Končar-Elektroindustriju, Valamar te Savu i Triglav (Slovenija) i MAN Importer (Makedonija). Stalni je suradnik poslovnih učilišta Experta i Mirakul...

REFORME SU NUŽNE

▼ **Kako je upravljati promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba, da se poslušim naslovom vaše knjige?**

- Moju knjigu, osim što studentima služi kao udžbenik iz organizacije i strateškog menadžmenta, preporučujem svima koji žele biti uspješniji na poslu i u privatnom životu. Čitateljima otkrivam zašto i kako se stalno mijenjati da bi - baš u mat svima - bili nezamjenjivi, jer su promjene prirodni zakon koji moramo prihvatiti otvorena uma i srca. Iako se knjiga prodaje samo u mreži Narodnih novina (nakladnika), već u prva dva mjeseca našla je svoj put do više od 300 čitatelja, što je za naše prilike sjajan rezultat, a meni kao autoru znači satisfakciju za uloženi petogodišnji trud i dodatni argument za optimizam kada je u pitanju pogled u budućnost našeg društva.

Promjene su svuda oko nas i o njima rado govorimo, istodobno ih iznimno slabo shvaćamo. To potvrđuje i porazni podatak da samo 20 - 30 % započetih procesa poslovnih promjena uspije, djelomice ili u cijelosti, dati željene ishode! Ljudi, namine, vole čuti i govoriti o promjenama (kod svih drugih!), ali teško mijenjaju svoje navike i sebe. Uostalom, u velikom hitu i Petar Grašo pjeva: "Ostat ću uvik isti, nikad se neću minjat, / ostat ću uvik isti, u to se ne smi dirat."

Knjiga ne nudi čarobnu formulu za stopostotni uspjeh, nego potiče čitatelja na promišljanje i zaključivanje u odabiru načina putovanja prema nečem novom i nepoznatom, izvan zone rutine i sigurnosti. Shvaćanjem uzroka i poštovanjem određeni načela, postupaka i strukture povećavaju se mogućnosti za učinkovito upravljanje promjenom u uzbudljivom digitalnom dobu. Neovisno o tome događa li se u poslovnoj organizaciji



BORNA FILIĆ/PIXSELL

DAVOR PERKOV

DOC. DR. SC. DAVOR PERKOV POSLOVNI JE SAVJETNIK I PROFESOR NA MEĐUNARODNOM SVEUČILIŠTU LIBERTAS U ZAGREBU

O promjenama rado govorimo, ali ih slabo shvaćamo

ji, industriji, društvu ili obitelji, digitalna transformacija (industrija 4.0) zasigurno je najveća promjena koja je zahvatila naš način življenja, komuniciranja i promišljanja.

▼ **Posebna poglavlje u knjizi posvetili ste strukturiranim promjenama digitalnog doba i digitalizaciji poslovanja. Što nam o tome možete reći, kako tu stoji RH danas?**

- Digitalizacija poslovanja zahtijeva otvorenost i promjenu organizacijske kulture, usredotočenost na poslovnu izvrsnost kao dominantni način promi-

šljanja, razvoj istraživačko-razvojnih sposobnosti, iskorištavanje prednosti otvorenih inovacija te nove značajke liderstva. U odnosu prema dugotrajnoj ekonomskoj krizi, naslijeđu prošlosti i mentalitet, u Hrvatskoj je teško poduzimati strukturne promjene. Za razliku od drugih, u nas se naučilo živjeti od rente, ušteda, sive ekonomije, špekulacija, prodaje nekretnina, zaduživanja i jeftinih kredita. Nije sazrela svijest da se može živjeti samo od svoga rada i da se mora trošiti samo onoliko koliko se zaradi. Vlada bi trebala biti mnogo hrabrija i odlučnija u preobrazbi Hrvatske iz konsekvencijalnog socijalnog

društva u moderno tržišno-socijalno društvo, u kojemu će proizvedeni uspiješno poslovati, a građani dobro živjeti. Ponajprije valja reformirati obrazovni sustav te uvesti trajne procese doškovanja za stjecanje digitalnih kompetencija. Drugo, valja digitalizirati javnu upravu i sve državne usluge (dokumente) transformirati u digitalni oblik. Treće, na nacionalnoj razini mora se donijeti stimulativni regulatorni okvir za podršku investicijama u nova tehnološka rješenja kao preduvjetima za uvođenje 5G tehnologije i ulazak u eru interneta među povezanih uređaja (IoT). I čemu, u Hrvatskoj sli-

jedi zahtjevna digitalizacija industrije, automatizacija procesa u poslovnim organizacijama i povećanje ulaganja u istraživanja i razvoj.

▼ **Prema indeksu digitalnoga gospodarstva i društva (DESI) Europske komisije za 2019., Hrvatska je među 28 zemalja članica zauzela 20. mjesto. Vaš komentar?**

- Da budemo precizniji, Hrvatska je u 2018. zauzela tek 22. mjesto (u našem medijskom prostoru često se javnosti podastiru neprovjereni ili netočno interpretirani podatci!). To je jedno mjesto više nego 2017., ali i dalje smo u skupini manje uspješnih država. Inače, Izvješće o DESI-ju služi za praćenje napretka država članica EU-a u području digitalizacije. Za svaku se državu ocjenjuje pet kriterija: 1. povezivost (npr. fiksni širokopolasni pristup); 2. ljudski kapital (npr. upotreba interneta ili razina digitalnih vještina); 3. korištenje internetskih usluga (npr. intenzitet sudjelovanja u komunikaciji ili online transakcijama); 4. integracija digitalne tehnologije (npr. digitalizacija poduzeća i e-trgovina); 5. digitalizacija javnih usluga (npr. e-javna uprava). Najveći su izazov loši rezultati u području povezivosti (27. mjesto!). Naime, slaba je ili znatno ograničena dostupnost širokopolasne veze u ruralnim područjima, a cijene fiksnog širokopolasnog pristupa i dalje su među najvišima u Europi, jer operator Odašiljači i veze (OIV) ima dominantno visok tržišni udio. Kako bi potpuno iskoristila prednosti digitalne transformacije, Hrvatska mora poboljšati svoju širokopolasnu infrastrukturu, jer ćemo inače zaostati za mnogim digitalnim trendovima, kao npr. u 5G tehnologiji ili internetu stvari (IoT), tj. međupovezivanju uređaja. Danas ih je na globalnoj razini povezano osam milijardi, a u 2030. će ih prema Svjetskom ekonomskom forumu (WEF-u) biti povezano čak jedan trilijun!

▼ **Možemo li s optimizmom gledati na nastavak digitalne transformacije društva, uključujući i najvažniji sektor - gospodarstvo i poslovanje? Što valja činiti da se tempo ubrza...?**

- Držim da možemo biti optimisti, ali moramo djelovati! Ključ uspjeha u novoj ekonomiji ubrzan je razvoj zasnovan na stalnim inovacijama. Svjetski gospodarski forum (WEF) i EU dali su našoj zemlji preporuke na kojima se temelji inicijativa pod nazivom "Digitalna transformacija gospodarstva 2016. - 2020." (DDT), koju moraju podržati Vlada, sveučilišta, poslovna zajednica i mediji. Tek tada možemo govoriti o uspješnom zaokretu prema budućnosti. U skladu s Okvirom za kompetencije EU-a (European e-Competence Framework), programima edukacije kao što su digitalno liderstvo, digitalno poduzeće, upravljanje inovacijama, društvene mreže, Community Management i pametni gradovi, djelovanje valja usmeriti na razvoj novih znanja i vještina naših menadžera i zaposlenika.

▼ **Napredna infrastruktura i tehnologija preduvjet su za razvijeno digitalno društvo. Gdje je tu RH, s kojim se problemima suočavamo, što poduzima država, a što privatni sektor...?**

- Povećanje investicija u digitalnu infrastrukturu može pomoći u reindustrijalizaciji i ubrzanju rasta izvoza Republike Hrvatske. U četvrtom poglavlju moje knjige deset je autorskih studija slučaja, među kojima je i ona koja govori o najvažnijim problemima i rješenjima za jačanje međunarodne konkurentnosti naše zemlje. Između ostalog, ističem da digitalizacija ne dovodi do smanjenja broja radnih mjesta, štoviše, podizanje razine digitalizacije od 1 posto trajno povećava zaposlenost za 1,2 posto. Prema Ekonomskom institutu u Zagrebu, ako, na primjer, telekomunikacijski sektor godišnje uložiti 2,2 milijarde kuna, stvorila bi se 11.544 nova radna mjesta, a BDP bi se povećao za 0,75 posto! S pomoću digitalne tehnologije kao što su Cloud Computing, Mobile, Social, BigData i IoT može se kontinuirano učiti, povećati poslovna agilnost, uvesti

novi način poslovanja, transformirati ključne (matične) poslovne procese i poboljšati korisničko iskustvo. Primjerice, broj korisnika usluga e-uprave kod nas je iznad prosjeka EU-a, ali nema napretka u pružanju tih usluga. S druge strane, ostvarujemo dobre rezultate glede otvorenih podataka i usluga e-zdravstva!

A privatni sektor? U uvjetima globalizacije, koja omogućava da posegnemo u svijet kao nikada prije, jednako kao što i svijetu omogućava da dosegne svakog od nas, naša lijepa i nevelika zemlja može se, na primjer, podičiti jednom organizacijom koja možda kao jedina hrvatska zaslužuje atribut globalne multinacionalne kompanije. To je istarski softverski div Infobip iz Vodnjana, koji s više od 50 ureda na šest kontinenata vodi operacije u 190 država te surađuje sa svjetskim bankama, internetskim poslužiteljima i s više od 800 telekom-operatorskih diljem svijeta. Njihovim se uslugama, koje sežu od SMS-a i sigurnosnih platformi za WhatsApp i Viber do umjetne inteligencije (UI), koriste čak četiri milijarde ljudi! S 1300 zaposlenih najveća su domaća, ali ujedno važna i utjecajna i globalna IT i telekomunikacijska kompanija. Impresivno, zar ne?

VALJA SE POKRENUTI

Roden 18. svibnja 1991. u North Vancouveru, Kanada, Philip Vranešić, MBA, završio je preddiplomski studij programa Ekonomija i management na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa (ZSEM) u Zagrebu 2014. godine. Sredinom 2018. završio je i diplomski studij na ZSEM-u, MBA program, Management informacijskih sustava, s jednim semestrom razmjene u Singapuru, na Nanyang Technological University (NTU). Vranešić je počeo raditi na ZSEM-u 2014., kao asistent na Katedri za informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT), a sada je predavač na Katedri za management, poduzetništvo i digitalnu transformaciju. Od početka karijere vezan je uz tehnologiju kako bi se specijalizirao u području IT menadžmenta te online marketinga. Napisao je više od šest znanstvenih radova o temi gamifikacije, sudjelovao u raznim IT projektima te nazočio internacionalnim konferencijama.

DOBRI PRIMJERI

▼ **Predavač ste na ZSEM-u, na Katedri za management, poduzetništvo i digitalnu transformaciju (MPDT). Kako je stanje u Hrvatskoj danas u vezi s digitalnom transformacijom, zaostajemo li za drugim zemljama EU-a?**

- Volio bih reći da ne zaostajemo, ali smatram da je sve povezano s indeksom digitalnog gospodarstva i društva (DESD), gdje Europska komisija postavlja Hrvatsku na 20. mjesto u 2019. po digitalnoj konkurentnosti država članica, no o tom potom.

Stvar je u tome da Hrvatska općenito kasni za trendovima u svijetu - pogotovo u smislu digitalne transformacije. Moramo biti svjesni da većina ostalih članica Europske unije više uopće ne govori o digitalnoj transformaciji, jer to više nije ni trend. Smatra se da su svi već transformirani u današnje vrijeme. Današnji je trend, iliti *buzzword*, digitalna i organizacijska agilnost, pod čime se misli koliko smo spremni prilagoditi se novim trendovima, tržištima, poslovnim modelima itd. te koliko smo brzi i efikasni u tome. Samim time što sada, 2019. godine, odgovaram (pišem) o digitalnoj transformaciji govori koliko je još puno posla pred nama. Ova spora hrvatska reakcija ide u prilog negativnom trendu - kako uvesti inovativan proizvod ili uslugu ako naše tržište nije spremno na nešto novo, za nekog promjenu? Inovacija, agilnost te ustrajnost u poboljšavanju ključnih u odgovori da našu negativnu reakciju pretvorimo u pozitivnu akciju.

▼ **Spomenuli ste indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESD). Tu je, prema posljednjem izvješću Europske komisije, Republika Hrvatska napredovala na ljestvici uspješnosti pa sad od 28 zemalja članica zauzima 20.**



PHILIP VRANEŠIĆ

PHILIP VRANEŠIĆ, MBA, PREDAVAČ JE NA ZSEM-U, KATEDRI ZA MANAGEMENT, PODUZETNIŠTVO I DIGITALNU TRANSFORMACIJU (MPDT)

Stav "uloži malo, zaradi puno" ne pomaže razvoju digitalnog društva

mjesto. Možemo li više, probiti se u gornji dom, i o čemu to ovisi?

- Da, to je ta digitalna agilnost - ako znamo da je pet glavnih elemenata koje Europska komisija ocjenjuje povezivost, ljudski kapital, upotreba internetskih usluga, integracija digitalne tehnologije i digitalne

javne usluge, onda znamo da se u tom smjeru trebamo i kretati za bolji rezultat. Za svaki element treba postojati određena strategija i cilj - te sama provedba! Po ljudskom kapitalu smo 13. u EU-u, ali za to možemo zahvaliti, na primjer, odličnom primjeru pilot-projekta "e-Skole: Uspostava sustava razvoja di-

gitalno zrelih škola". Tim su projektom digitalni sadržaj i tehnologije uvedeni u osnovnoškolski i srednjoškolski sustav, što je nužno za današnji napredak te jedan od odgovora na potražnju ICT stručnjaka. Ali činjenica je da smo i dalje ispod prosjeka EU-a i odgovornost je na svima nama kako bismo to popravili.

▼ **Što u tom smislu poduzima Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZSEM), čiji ugled u svijetu iz dana u dan raste i razvija se?**

- Mi na ZSEM-u trudimo e uzimati najbolje prakse iz svijeta kako bismo pripremili naše studente za novi digitalni svijet. Svake godine otvaraju se nova radna mjesta koja prije uopće nisu postojala, a mi učimo naše studente kako da se za to pripreme. To proizlazi i iz naše misije - pripremiti vještine, znanja i vještine potrebne studentima za dugoročan uspjeh u globaliziranom poslovnom svijetu izloženom stalnim tehnološkim i tržišnim promjenama. Jedan od primjera je i novi način predavanja kojim se često koristimo - *gamification*. Uglavnom, radi se o relativno novoj metodi predavanja, gdje se studenti kroz "igru" i tehnologiju puno više angažiraju na nastavi te zabavljaju u procesu učenja. Nove generacije trebaju nove pristupe i edukacijski sustavi moraju se tome prilagoditi što prije.

DIGITALNA AGENDA

▼ **Napredna infrastruktura i tehnologija preduvjet su za razvijeno digitalno društvo. Gdje je tu RH, s kojim se problemima suočavamo, što poduzima država, a što privatni sektor...?**

- Meni se čini da naš hrvatski *mindset* (razmišljanje) "uloži malo - zaradi puno", nikako ne pomaže u ostvarivanju cilja razvijenog digitalnog društva. Jednostavno, moramo promijeniti kratkoročan način razmišljanja za bolju dugoročnu korist i budućnost. Zašto se toliko bojimo promjena kada razumijemo da su promjene nužne te su iza ugla? Zašto ne bismo vladali tim promjenama umjesto da čekamo zadnji čas da napravimo minimum? Hrvatska, za jednu relativnu malu zemlju, ima puno talenata i potencijala i ne možemo si priuštiti odlazak novih mladih nada iz Hrvatske u inozemstvu.

Država se trenutno bavi strategijom e-Hrvatska 2020, koja je u skladu s Digitalnom agendom za Europu (DAE). Strategija prikazuje na koji će se način informatizacija i e-usluge razviti u javnom sektoru te koji su ciljevi daljnjeg razvoja, a to se prevodi suradnjom svih relevantnih tijela javnog sektora i predstavnika akademske zajednice i ICT industrije. Projekt ovisi o našoj agilnosti te želji za taj iskorak, jer, premda svake godine pomalo napredujemo - ne napredujemo dovoljno u usporedbi s ostalim zemljama članicama EU-a.

U privatnom sektoru poduzeća bi svakako trebala više suradivati s akademskom zajednicom. Cilj takve suradnje bila bi praktična priprema mladih neiskusnih studenata za poslovni svijet te promjene koje uvijek postoje, pogotovo s porastom tehnologija. Studenti ZSEM-a imaju tu priliku već niz godina zbog našeg Career centra, koji je jako dobro povezan s poslovnim zajedni-

com. Jedna od vrhunskih suradnji koje ZSEM ima, te je ostvarena preko Katedre za management, poduzetništvo i digitalnu transformaciju, jest i s IBM-om.

OSTATI U HRVATSKOJ

▼ **Možemo li s optimizmom gledati na nastavak digitalne transformacije društva, napose u gospodarstvu, poduzetništvu, turizmu, IT industriji...? Što nam valja činiti da se ubrza tempo razvoja, i u kojim područjima najviše...?**

Treba razmišljati na način: "Što će biti aktualno za nekoliko godina?" i "Kako da se priprelim i promijenim stari poslovni model u moderniji?"...

Današnji je trend, iliti *buzzword*, digitalna i organizacijska agilnost, pod čime se misli koliko smo spremni prilagoditi se novim trendovima, tržištima, poslovnim modelima...

- Ako počnemo naginjati SMART ciljevima, ciljevima koji su specifični, mjerivi, mogući, relevantni i vremenski postavljeni, onda vjerujem da postoji mogućnost da se naš rang u okviru DESI-ja poboljša, ali svi moramo djelovati! Treba razmišljati na način: "Što će biti aktualno za nekoliko godina?" i "Kako da se priprelim i promijenim stari poslovni model u moderniji?" Mlade ljude treba pripremiti kako kritički razmišljati uz *information overload* koji nam internet omogućuje, kako u doba podataka mjeriti i interpretirati određene uzorke te kako se prilagoditi stalnim promjenama.

Trebamo investirati u STEM programe, trebamo više ICT stručnjaka te trebamo napraviti sve što neće tjerati Hrvate u inozemstvo. Ja sam zahvalan što imam priliku učiti mlade ljude novim tehnologijama i digitalnim promjenama, što sam dio e-Learning projekta i otvaranja našeg novog STEM projekta na ZSEM-u pod nazivom Business Mathematics & Computer Science. (D.J.) ■

Magazin