

Izvorni naučni članak
UDK 316.422.44:005.94

VRHUNSKJE TEHNOLOGIJE VS. VRHUNSKI NAGOVJEŠTAJI

Dr Zoltan Baračkai

Doctus Consulting Hungary

zoltan@odluka.com

Dr Jolan Velencei

Budapest University of Technology and Economics - Faculty of
Economic and Social Sciences Hungary

velencei@mvt.bme.hu

Sažetak: „Nakon šest piva, ne samo da misle da im se glas nevjerovatno popravio, već im se čini da se polako i pretvaraju u Frankija. Karaoke klub je mjesto za institucionalizirano oponašanje – ljudi idu tamo da bi bili netko drugi“, kažu Ridderstråle i Nordström (8, 28). Starim melodijama opijene vođe u organizacijama slično pjevaju reorganizaciju procesa. High-tech proizvodni procesi sa sobom su donijeli i high-tech procese poslovanja. Tako savršeno precizno opisani procesi vrlo su rigidni za strateško razmišljanje. Problem današnjih poslovnih strategija je to da one nisu strategije, već high-tech planovi izrađeni na temelju neke karaoke-melodije. Danas mnoge organizacije vode „pjevači-zvijezde“ koji imitiraju praktičare rođene u 19. stoljeću. U modu je došlo kopiranje vrhunski uređenih procesa. Uz malo pretjerivanja mogli bismo reći da dio svijeta koji izvozi „high-tech“ proizvode uvozi „high-touch medicinske sestre“.

Rješenje vidimo u težnji ka eleganciji. To je kombinacija osmišljene jednostavnosti i šokantnog nagovještaja. Jednostavno rečeno: inovacije nisu elegantne ako im se ne može ništa dodati (vrhunski opisane), već ako im se ne može ništa oduzeti. Inovacija ne mora biti dovršena, slobodno joj se može dodati mašta potrošača. Takve inovacije neće biti konkurentne jer nemaju konkurenciju, kao u „karaoke doba“, ali će doprinijeti održivom razvoju jer će pažnju skrenuti na izbirljivog i društveno osviještenog potrošača. Prvo moramo djelovati - proizvesti polugotovu i šokantnu inovaciju - a tek nakon toga razmišljati o mogućnostima.

Ključne riječi: *strateško razmišljanje, elegantne inovacije, paradigma poslovanja.*

1. Nemojmo biti purani

U drami „Neprijatelj naroda“ Morten Kiil, na kraju izjavljuje da je otkupio dionice. Dr Stokman možda prvi put posumnja u svoje uvjerenje kada ga Morten upita, jesu li one životinje svuda ili samo u nekoliko čaša vode koje je uzeo za uzorak. Otvara se nova dilema. Više nije pitanje je li

nalaz znanstvenog pokusa istinit, već može li znanost, kako bi spasila vodu, nešto učiniti protiv tih bakterija. Ključna rečenica dr. Stokmana je: „Dovraga! Zašto znanost ne bi otkrila neki protuotrov?“. Mnogi su skloni navijati za dr. Stokmana, vjernika u znanost i borca za istinu, dok im se Morten Kiil čini luđakom. Ostaje samo pitanje: vode li nas nalazi nekog eksperimenta na uzorku vode ka rješenju? Zašto mnogi smatraju da induktivni nalaz neizbježno mora donijeti jedino deduktivno predviđanje?

Krenimo od svakodnevnog razmišljanja velike većine ljudi. Biste li uložili svoj novac u okladu da ćemo u jednom kafiću naći čovjeka visokog 185 cm? Mnogi bi se kladili da hoćemo. Dogodilo bi se da ponuđač oklade izgubi novac. Biste li stavili novac na to da ćemo naći čovjeka visokog 211 cm? Manjina bi se kladila protiv, pa bi hrabriji dobili puno novca ako bi ga ipak našli. Nitko se ne bi kladio da ćemo naći čovjeka od 230 cm. Međutim, ako bi slučajno u gradu gostovala crnogorska košarkaška reprezentacija, tada bi ponuđač oklade dobio mnogo novca. Biste li se kladili na to da ćemo naći čovjeka visokog 249 cm? To je nevjerovatno, nitko još nije vidio tako visokog čovjeka, ali nije nemoguće. Dok ne vidimo čovjeka visokog 249 cm, ne možemo dokazati da je izjava da takav ne postoji istinita. Ako vidimo, onda već znamo da je neistinita. „Matematičari će vas pokušati uvjeriti kako je njihova indukcija društveno korisna ističući primjere u kojima se pokazala korisnom, a ne one u kojima se pokazala čistim gubitkom vremena ili još gore, one u kojima su numeričke matematičke aplikacije, zbog iznimno neempirične naravi elegantnih matematičkih teorija društvu nanijele goleme štete.“, piše Taleb (9, 102) i sve to naziva naivnim empirizmom. Ljudi koji svijet vide kroz indukciju strahovito se čude onima koji u to ne vjeruju. U polaznom primjeru filozofa B. Russella, puran je uživao u tome što su ga hranili, pazili i mazili, sve dok nije stigla srijeda prije Dana zahvalnosti: „Što su ga dulje hranili, to je njegovo povjerenje u dobronamjernost hranitelja bilo veće, premda je bio bliži klanju. Ono što je u prošlosti funkcioniralo sve dok... pa, sve dok neočekivano ne prestane funkcionirati, čini to da se sve što smo iz prošlosti naučili pokaže u najboljem slučaju nevažno, a u najgorem slučaju kobnom pogreškom“, piše Taleb (9, 84). Nemojmo biti purani i imajmo malo profinjeniji stav prema indukciji. Nemojmo pobrkati učestalost iz prošlosti sa mogućnostima u budućnosti. Nemojmo vjerovati slijepo fiziци, pogotovo zato što i bolji fizičari kažu: “Želimo se ispričati širokoj obrazovanoj javnosti što smo je doveli u zabludu šireći ideju o determinizmu sustava koji se ponašaju prema Newtonovim zakonima, ideju koja se nakon 1960. pokazala neispravnom”.

Oni koji stavljaju svoj novac na crnog labuda pa dobivaju, smijati će nam se kao što su se smijali malom Bušmanu koji je trčao do bogova da im vrati bocu. U filmu „Bogovi su pali na tjemenu“, u pustinji Kalahari vidimo najjednostavniji sukob paradigmi. Boca Coca-Cole pukim se slučajem nađe u rukama Bušmana. Najedanput, naizgled običnu bocu coca-cole svi žele posjedovati te ona na kraju potakne neprestane svađe između

pripadnika plemena. Starješine odlučuju da je ipak najbolje taj čudnovati ukleti predmet vratiti bogovima jer jasno je da od njih i potječe. U svjetonazoru Bušmana postoji kraj svijeta gdje se nalaze bogovi i jako se čude kada vide da jedna druga civilizacija ne razumije njihovo gledanje na svijet. Slična se situacija događa kada se menadžeri-pristalice jedne paradigme čude onima drugima.

Umjesto karaoke imitatora koji pjevaju „smanji rizik“, mogli bismo napisati pjesmu o nezamislivom. Vrijeme je za novu paradigmu „crnog labuda“ i rušenje temelja stare paradigme o istinitosti nalaza induktivnog razmišljanja. Jedan od primjera promjene paradigme je vjerovanje u kontinuitet događaja. Nakon desetljeća „gusarskog ponašanja“ promijenio se pogled na ilegalno kopiranje u Kini. B. Gates je u početku razmišljao o tome da tuži Kineze za krađu softvera, ali se predomislio: „Neka krađu, ali barem krađu naše, pa će se naviknuti na naš proizvod i kasnije kada budu kupovali, kupit će naš.“ Proizvođači modnih proizvoda paradoks besplatno povezali su s paradoksom mode. Potrošačima se mora svidjeti nova kolekcija; ne može se dogoditi da im se i dalje sviđa ono što im se sviđalo prošle godine. Stoga im je od velike koristi ilegalna kineska proizvodnja. Kada kopije preplave tržište, potrošačima se više neće sviđati proizvod kojeg su do sada imali samo oni, a sada ga baš svatko može kupiti, kaže Anderson (1, 275).

Besplatno nije jeftinije od jeftinog. Pojam besplatnog su uvele IT tvrtke. Prema besplatnom imamo povjerenje. Mislimo da je proizvođač toliko siguran u sebe da smije proizvod dati besplatno. Suprotno tome, u Srednjoj Europi se na besplatno gleda s podsmijehom, jer kako je netko „tako nesposoban da ne može ni naplatiti svoj rad/proizvod“ te nešto baš neće kasnije kupiti ako je prije to mogao dobiti besplatno. Jednom će se negdje nešto platiti, ali tek onda kada smo uvjereni u korisnost i kvalitetu. To je novi pogled na svijet. Sličan su primjer i TED predavanja. Imaju oko 50 milijuna online gledatelja besplatno i upravo to povećava cijenu ulaznice, koja je sada 6000 američkih dolara. Besplatno dati proizvod je tipičan crni labud. Ne slijedi iz prethodnog poslovnog razmišljanja, štoviše, prema glavnom tijeku razmišljanja je nemoguće. Sada kada znamo da postoji i „besplatno“, znamo da je stara paradigma bila lažna.

Vlade i aktivisti vjeruju samo u prisilu države i kažu da preporuke ne donose rezultate. Menadžeri koji rade prema idejama ljudi rođenih u 19. stoljeću kažu da svi ti zakoni dovode do povećanje troškova, čime se smanjuje konkurentnost. Ovo razmišljanje je dvostruko pogrešno. Prva pogreška: ako se svi drže zakona, onda će svi povećati cijenu i odnosi na tržištu se neće mijenjati. Druga pogreška je u tome da ne razumiju da će prednost imati upravo onaj koji napravi inovaciju prije donošenja propisa, za razliku od drugih koji će jedno vrijeme biti izvan tržišta. Nidumolu, Prahalad i Rangaswami (6) analizirali su 30 velikih kompanija i opisali primjer HP-a. HP je 1990-ih prepoznao opasnost od olova i pripremali su se kako bi jedini spremni dočekali 2006. god. kada je uvedena preporuka o korištenju olova u elektronskim proizvodima. No, od ovoga je puno značajnije to da inovacije mogu proširiti postojeća, ali i otvoriti nova tržišta, čime se zapravo izbjegava konkurentna borba.

2. Beta-inovacije

Razmišljajmo dalje o besplatnom koje nije crni labud. To je i zamjena kompatibilnosti s platformom. Proizvodi tipa švicarskog noža temeljeni su na jednostavnoj platformi. Bilo koji dodatni dio ne remeti funkciju prethodnog. Možemo reći kako živi ili ne živi svoj život na istoj platformi. Ogromna prednost platforme naspram core-businessa je gradnja strategije onako kako inovacije dolaze. Više ne diverzificiramo, nego ubacujemo inovacije. Uzmimo za primjer Google. Ubacivanje g-maila ne remeti pretraživač. Ako Microsoft ubaci novu verziju novog programa, treba voditi računa o svim postojećim. Oni koji razmišljaju putem platforme mogu ubacuju takve „beta-verzije“ koje još nisu dovršene. Te nedovršene inovacije budući potrošači besplatno „testiraju“, a često i „reklamiraju“. Nikome ne smeta što inovacija nije dovršena, a organizacije imaju vremena donijeti konačnu odluku o daljnjem trošenju novca. Već čujem konzervativce kako kažu: „Ah, to je IT!“, no vjerujemo da to nije samo IT. Trenutno nam se čini da osim farmacije, atomske energije i sličnih, skoro sve organizacije mogu početi razmišljati o promjeni paradigme. Dodavanjem inovacije, stare funkcije neće zastarjeti, već ćemo pomoću njih obogatiti postojeće funkcije na platformi. Zapravo, besplatno dati nepouzdano beta-verziju inovacije je crni labud. To je krajnje nevjerojatno za one koji su pobornici indukcije, ali iz toga ne slijedi da je to nemoguće.

Da bismo izgradili elegantnu inovaciju koja je za većinu crni labud, trebamo zaboraviti pouzdanost. Neke organizacije javno priznaju, a neke se prešutno ponašaju tako da im je pouzdanost jedina težnja i time sami sebi uskraćuju inovaciju, a onda se jako iznenade kada se netko pojavi sa crnim labudom. A, imamo i organizacije-nojeve koje se svjesno ponašaju kao da se ništa nije i neće promijeniti te rade na način koji se potpuno kosi sa stvarnošću. Direktor ošamućen pouzdanošću stvara kulturu izrade projekata s ishodom koji ima mali ili nikakav rizik. „Nerazmjerno puno vrhunskih menadžera dolazi iz financijske struke i oni će proizvesti precizne računice budućnosti“ - piše Martin (5, 125). Kako smo do sada vidjeli, buduće stanje se ne može precizno predvidjeti. Elegancija je kombinacija osmišljene jednostavnosti i šokantnog nagovještaja. Jednostavno rečeno: inovacije nisu elegantne ako im se ne može ništa dodati, već ako im se ne može ništa oduzeti. Inovacija ne mora biti dovršena, slobodno joj se može dodati mašta potrošača. One nisu elegantne samo zbog jednostavnosti, već i zbog održivosti – kaže May (4, 167). Elegantne inovacije su plod vrhunske tehnologije, no njihovo ubacivanje ne smije biti dobro opisan proces. „Ponosno sam prezentirao bankarima naš radikalni plan. Na kraju je glavni direktor kimnuo glavom i pitao: „Je li već postojala banka koja je ovako nešto radila?“ Kao iz topa sam odgovorio: „Ne, vaša će biti prva.“, priča svoj događaj Martin (5, 153) i vrlo slikovito kaže: „Vjernicima pouzdanosti najveći je protivnik budućnost, a najveći prijatelj prošlost.“

Vrhunska tehnologija se temelji na do u detalje opisanim procesima, što znači da složene procedure lomi na onakve djeliće kakve može napraviti priučeni radnik. Oni koji su uspjeli „high-tech“ dovesti do

savršenstva, zanemarili su „strateško razmišljanje“ i „međuljudske odnose“ i tim procesima prišli kao složenom procesu, pa su ih rastavljali. Međutim, strateško razmišljanje i međuljudski odnosi nisu složeni, nego kompleksni (uglavnom kaotični procesi ne podnose rastavljanje kao složeni). D. Pink (7) kaže da ulazimo, ili već jesmo, u konceptualno doba kada strateško razmišljanje, kao nerastavljiv kompleksni proces donosi „high-concept“. U posljednje vrijeme se govori: High-tech izvoznici uvoze medicinske sestre, odnosno „high-touch“ procese. Kolega nam priča kako je njegova kći koja studira matematiku u SAD-u, otišla jedan semestar studirati u Firencu, gdje je uzela kolegij „Kušanje vina“ i za to dobila 3 ECTS boda. Američki fakulteti su shvatili da stručna znanja nisu dovoljna. Studenti medicine sveučilišta Yale slušaju jedan semestar na Yale Center for British Art i tamo u galerijama proučavaju detalje slika, kako bi shvatili razmjere. Umjetnost, bilo da se radi o prepričavanju najljepše literature ili analiziranju skulptura najvećih svjetskih kipara, ima veliku snagu, prije svega zato što pruža uvid u cjelinu. Istovremeno je prepuna detalja, ali nudi objašnjenja zašto je nešto baš tako i od čega je sastavljeno. Na brojnim umjetničkim studijima, obavezni predmeti se sastoje od analiza djela, bilo glazbenih, likovnih ili filmskih. Umjetnost je itekako potrebna, ali nije svemoćna i ne bi ju trebalo takvom predstavljati. Senzibilitet potreban za razumijevanje umjetničkih koncepata ne može se „uliti u glavu“ poput tablice množenja niti naučiti bez dugogodišnjeg izučavanja. Ono što danas nedostaje je shvaćanje da svijet umjetnosti nije elitni klub: svima treba omogućiti pristup i svatko bi trebao pokušati.

Nekada su marketingaši potrošače smatrali ciljem. Skupljali su podatke o prosječnim potrošačima iz ciljne grupe i usmjeravali poruke upravo prema njima. „U post-televizijskoj eri zadatak marketinga više nije učiniti proizvod privlačnim ili zanimljivim, zgodnim ili zabavnim nakon njegovog dizajna i razvoja, već dizajnirati proizvod tako da od prvog dana bude vrijedan virusa“, kaže S. Godin (3, 51). Zastarjelo je pažnju fokusirati na mase. Korisnije je usmjeriti se na one koji se zanimaju za naše inovacije. Oni koji su voljni pričati o našim inovacijama i time širiti virus, jeftiniji su i učinkovitiji od bilo koje reklamne poruke. Kako jedna novina može izazvati pozornost? Godin priča o tome kako je hodao po Alpama i vidio puno krava. Sve su bile iste pa nisu izazivale nikakvu pozornost. Jedna ljubičasta, svakako, bi izazvala pozornost. Sve elegantne inovacije bude high-touch pozornost, jer u njih svatko može staviti nešto svoje. Možemo reći da su to vrhunski nagovještaji.

3. Možda je moguće

„Možemo li razviti sredstva za pranje koja neće koristiti vodu? Možemo li proizvoditi rižu bez vode?“, pitaju se Nidumolu, Prahalađ i Rangaswami (6, 64). S vladajućom paradigmom zasigurno ne možemo. Oni koji su razvili šampon-sprej za suho pranje kose izišli su iz vladajuće paradigme i usput doprinijeli razumnom korištenju pitke vode. McKnight 1930-ih direktor 3M je ubacio slogan: Primi najbolje ljude i pusti ih na miru raditi. Takvi pametni i slobodni ljudi možda će katkad naći nekog

crnog labuda. Budućnost vrhunskih nagovještaja ne može se precizno predvidjeti. Strateško razmišljanje znači vidjeti nešto što je izvan svog oblika, a potom to oblikovati, naslutiti kakav ćemo mu oblik dati. Možemo li povezati maglovitu sliku crnog labuda ako nemamo grubo naslikanu veliku sliku šokantne inovacije? Znači, prvo moramo djelovati - proizvesti polugotovu i šokantnu inovaciju - a tek nakon toga razmišljati o mogućnostima. Glagol promijeniti nosi u sebi želju za (ne)djelovanjem. Niz takvih (ne)djelovanja daje nam strategiju.

U 17. stoljeću razdvojila se vrijednost od činjenica i odonda vjerujemo da su činjenice neovisne o našim vrijednostima. U biti, činjenice su ljudska zapažanja koja potječu iz paradigmi od kojih se ne mogu odvojiti. Za barbare, koji nemaju legende s novoosvojenog prostora, ova izjava je proturječe. Nismo još naučili da nas drukčije vežu zajedničke legende nego činjenice nametnute od nadmoćnih. Taleb (9, 114) kaže: „Umjesto da od indukcije radimo dedukciju, budućnost predstavljamo narativima.“ Ili kako kaže Denning: „Pozornost sam ponajprije usmjerio na narativnost, djelomično zbog njezine izrazite sposobnosti povezivanja uma i srca, a djelomično zbog njene neprisutnosti u organizacijama.“ (2, 19). Ako ne znamo nečiju cijelu priču, njegovu kulturološku pozadinu i njegovu mentalnu mapu u kojoj se slažu njegova životna iskustva, naša interpretacija odluke ne može biti ubojita. Tu ne pomažu činjenice, jer ne znamo kojem kontekstu (big picture) će se prilagoditi i kako. Znači, temelj „high-touch“ međuljudskih odnosa jesu narativi. Ljudi razmišljaju kroz priče. Sanjaju priče. Njihove nade i strahovi nalaze se u pričama. Njihova se mašta sastoji od priča. Planiraju u pričama. Ogovaraju, vole i mrze kroz priče. Nakon pogledane drame u kazalištu, publika doživljava katarzu u obliku: „To se i meni moglo dogoditi, dobro da nije. Ako mi se i dogodi, imat ću nekakav izlaz. Još ne znam kakav, ali sigurno ne isti kao heroj drame.“ Ako naši čitatelji dožive to kao: „Možda se i meni može dogoditi da postanem karaoke majmun. Da mi se to ne bi dogodilo, krenut ću u elegantnu i šokantnu inovaciju. Možda ću time izbjeći konkurentsku borbu i možda tako nađem izlaz.“

Literatura

1. Anderson, C.: *Free: The Future of a Radical Price*, Hyperion, 2009.
2. Denning, S.: *Tajni jezik liderstva*, Lider press, Zagreb, 2009.
3. Godin, S.: *Plava krava*, Logos art, Beograd, 2007.
4. May, M.: *In Pursuit of Elegance: Why The Best Ideas Have Something Missing*, Crown, New York, 2010.
5. Martin, R.: *The Design of Business. Why design thinking is the next competitive advantage*, Harvard Press, Boston, 2009.
6. Nidumolu, R., Prahalad, C., Rangaswami, M.: *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, In: Harvard Business Review, September 2009.
7. Pink, D.: *Drive: The Surprising Truth About What Motivates*, Penguin Group, USA, 2009.
8. Ridderstråle, J., Nordström, K.: *Karaoke kapitalizam*, Differo, Zagreb, 2004.
9. Taleb, N.: *Crni labud - Utjecaj krajnje nevjerojatnog*, Jesenski Turk, Zagreb, 2009.