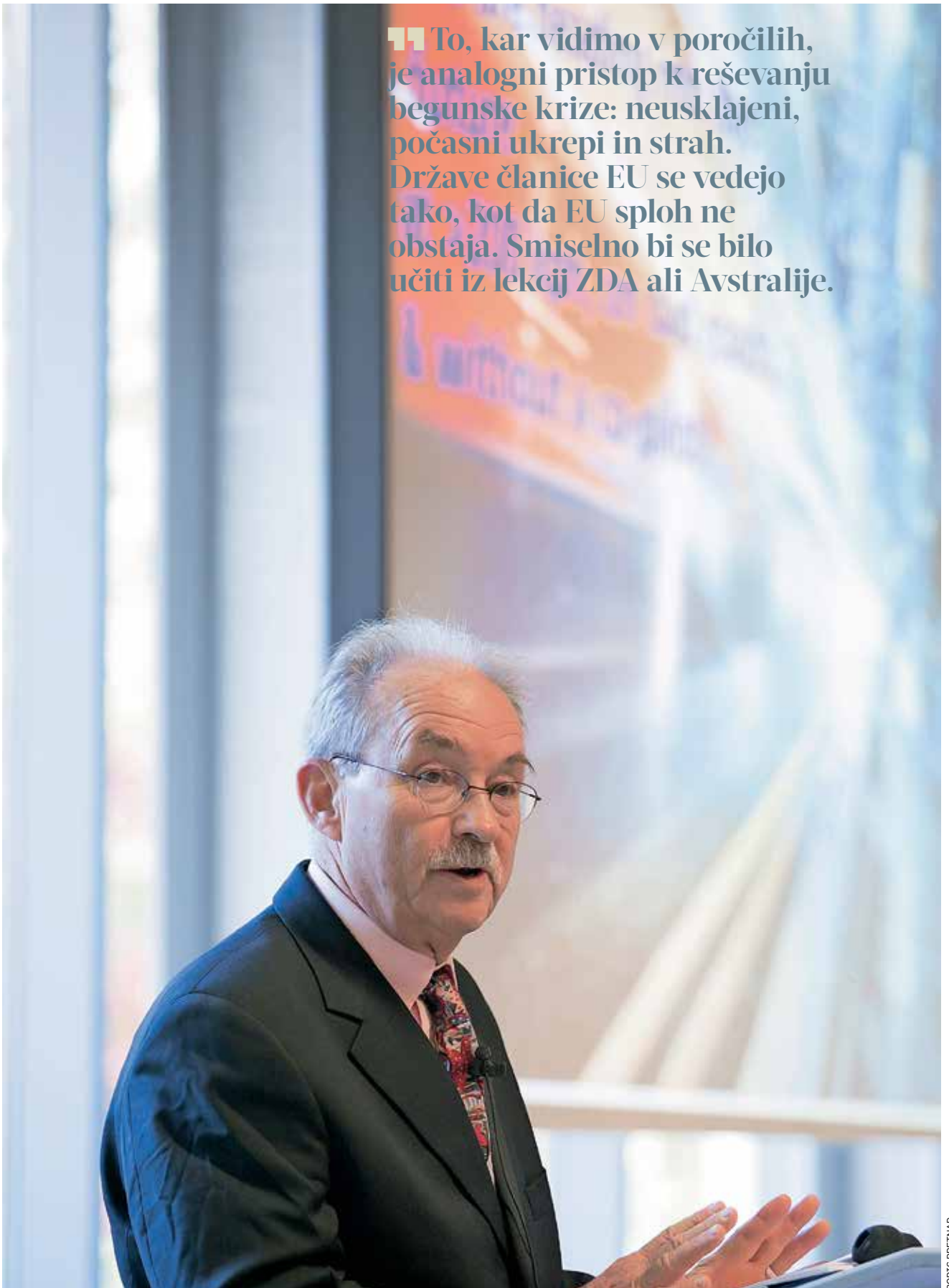


■ ■ To, kar vidimo v poročilih, je analogni pristop k reševanju begunske krize: neusklajeni, počasni ukrepi in strah. Države članice EU se vedejo tako, kot da EU sploh ne obstaja. Smiselno bi se bilo učiti iz lekcij ZDA ali Avstralije.



BORIS PRETNAR

» Migracije bodo vnesle raznolikost in pomladile Evropo «

Bill Fischer s švicarske poslovne šole IMD o begunski krizi v Evropi, novih tehnologijah in izzivih podjetij v digitalni dobi.

■ Nataša Koradžija

Bill Fischer, predavatelj na švicarski poslovni šoli IMD, je Američan, ki je večino življenja preživel v Aziji in Evropi. Na Kitajsko se je preselil leta 1980 in tam med drugim vodil poslovno šolo China Europe International Business School (CEIBS). Je inženir, ki je postal specialist za inovacijski menedžment. Prejšnji teden je gostoval na poslovni šoli IECD Bled in med drugim predaval, kako sprejemati poslovne odločitve v svetu, kjer imajo stara podjetja čedalje več digitalnih tekmecev, meje med panogami pa so vse bolj zabrisane. Pri britanskem Independentu so Billa Fischerja leta 2011 razglasili za enega izmed najvplivnejših tvitavcev o poslu. Ta teden je med drugim tvitnil, da so 40 odstotkov podjetij s seznama Fortune 500 ustanovili imigranti ali pa otroci imigrantov.

■ Napisali ste knjigo o največjem proizvajalcu bele tehnike na svetu, kitajskem Haier Group. Kakšno priporočilo imate za Gorenje?

Menim, da imajo lokalna podjetja veliko prednosti, ker so bliže kupcem. Haier je znal vedno zlesti kupcem pod kožo, tudi ko so poslovali na tujih trgih. V Pakistanu so recimo razvili pralni stroj, ki je bolje služil lokalnim potrebam, v ZDA pa so razvili hladilnike za študentske in dijaške domove. Lokalna podjetja se praviloma ne zavedajo, da precej bolje

■ Zamisel o gradnji ograja je jasno znamenje, da se doslej nismo veliko naučili. Ograje ne rešujejo ničesar in nikjer niso delovale.

kot drugi poznajo lokalne potrebe, in tega ne izkoristijo. Med lekcijami Haierja je, da se mora podjetje ves čas spreminjati, tako kot se spreminja okolje. To seveda ni preprosto. Haierju je uspelo, ker so veliko delali s svojimi zaposlenimi. Ko sem pisal knjigo, so imeli 80 tisoč zaposlenih, zdaj jih imajo približno 54 tisoč, da so lahko bolj agilni. Hkrati so se ves čas izumljali na novo. Njihova glavna prednost je, da so ves čas spreminjali poslovni model, še preden je to postalo nujno. Večina podjetij tega ne počne, dokler v to niso prisiljena. Precej bolje pa je to početi že prej, ker je mogoče postavljati lastna pravila. Če želiš spreminjati poslovni model, je treba preveriti, ali poslovna kultura ustreza novemu modelu.

■ Zakaj je bil Haier vedno pred drugimi, zaradi tehnoloških inovacij?

Ni šlo zgolj za tehnološke inovacije. Najpomembnejše je bilo, da so vedeli, da se bo kitajski trg spremenil. Kitajski kupci so nekaj časa kupovali vse, kar je bilo na trgu. Pri Haierju so vedeli, da to ne bo trajalo dolgo. Odločili so se, da bodo razvijali stroje, ki delujejo. Čez nekaj let so kakovostni stroji postali samoumevni. Do takrat so pri Haierju že razvili dobre storitve. Ko so vsi drugi razvili dobre storitve, so pri Haierju že imeli ustvarjen poseben odnos s kupcem. Kakovost, dobre storitve in bližina kupcu – to so bile tri najpomembnejše stvari pri Haierju. Ljudem v podjetju so tudi omogočali, da postanejo podjetniki. Pri Haierju pravijo, da koncept podjetja ▶

◀ ni več uporaben koncept. Če želi kdo zapustiti podjetje, ga lahko zapusti.

■ In potem še vedno delajo za Haier kot podjetniki?

Nekateri da, drugi pa ne. Haier je zaposlovalec, hkrati pa tudi investitor v tvegane projekte. Investirajo v razne nove posle in včasih tam zaposlijo tudi ljudi iz Haierja. Organizacija se ves čas spreminja – in to načrtno. Pri tem imajo pomembno vlogo zaposleni in kupci. Meje organizacije postajajo nejasne in nepredvidljive. Tudi na IMD, kjer sem zaposlen, v pogodbi nimamo vnaprej natančno določenih obveznosti. Te so odvisne tudi od naših strank.

■ Govorite o analognih in digitalnih voditeljih. Kako bi jih opisali na primeru reševanja begunske krize?

Digitalni voditelj bi hitro ukrepal in poskušal preprečiti poslabšanje razmer. Gre za proaktivno delovanje, pri katerem je treba eksperimentirati. Nihče namreč natančno ne ve, kaj je najpametneje narediti. Vemo zgolj, kaj ni pametno. Denimo, graditi ograje ali širiti strahove. Žal zdaj vidimo predvsem to. Moj nasvet bi bil več eksperimentov v manjšem obsegu, kjer bi se hitro pokazalo, kaj dobro deluje. Pomembno je tudi, da pri reševanju begunske krize sodelujejo vse države v verigi od Sirije do Evrope. Gre za težavo, ki jo ima celotna skupnost; to ni igra z ničelno vsoto. V Španiji jim je pritek beguncev iz Afrike recimo uspelo obvladati z naložbami v države, od koder jih je prihajalo največ. Kriza v Siriji je drugačna, ker ljudje v svojih domovih niso več varni. To, kar vidimo v poročilih, je analogni pristop k reševanju begunske krize: neusklajeni, počasni ukrepi in strah. Države članice EU se vedejo tako, kot da EU sploh ne obstaja. Zamisel o gradnji ograj je jasno znamenje, da se doslej nismo veliko naučili. Ograje ne rešujejo ničesar in nikjer niso delovale. Smiselno bi se bilo učiti iz lekcij ZDA ali Avstralije.

■ Kaj je torej dolgoročno dobra rešitev?

V resnici ne vem, vem pa, da nihče ne želi biti begunec in da je zahod ob teh premikih prestrašen, hkrati pa je strah tudi begunce. Vsak primer množičnih migracij je unikatni, hkrati pa je v izhodišču vsake množične migracije nedelujoča nacionalna država, ki ne uspeva ustvariti razmer, v katerih bi imeli prebivalci vse več, ne pa čedalje manj priložnosti za boljše življenje. V primeru Sirije ne gre za ekonomijo, temveč za preživetje. Nihče ne more obsojati ljudi, ki se selijo, da bi njihove družine lahko živele na varnem.

■ Kaj se lahko v Evropi naučimo od Američanov o politiki priseljevanja?

Ameriška izkušnja z begunci je bila že od nastanka ZDA pozitivna. Begunci so prinašali raznolikost, zna-

nje, večšine, nove tehnologije in vnašali mladostno energijo v gospodarstvo. Zdaj je imigracijska politika vroča tema. Politična desnica pozablja, da imajo pravzaprav vsi Američani imigrantske korenine in poskušajo čim bolj zaostriti pogoje za priseljevanje, kar je po moji oceni napaka. To je podobno gradnji ograj.

■ Ameriška imigracijska politika bolj ali manj temelji na izbiranju najbolj talentiranih ljudi po svetu. Naj Evropa ravna enako?

V resnici ni povsem tako. V ZDA in Kanadi sicer v formalnih imigracijskih postopkih poskušajo podarjati izbiro najbolj talentiranih ljudi, po drugi strani pa imamo močan val imigrantov, še zlasti iz Latinske Amerike, ki niso visoko usposobljeni. Ti priseljenci zdaj postajajo osrednji del ameriškega kmetijskega in storitvenega sektorja.

■ Kako bodo migracije spremenile Evropo?

Vnesle bodo več raznolikosti in pomladile prebivalstvo. Raznolikost in mladost pa sta lahko zelo pozitivni ekonomski sili.

■ V svojih predavanjih omenjate, da morajo podjetja imeti jasno predstavo, kako se bodo pripravljala za prihodnost. Katera podjetja to dobro počnejo?

To so vsa podjetja s konsistentno zastavljenimi poslovnimi modeli. Med njimi je po mojem mnenju Google, pa tudi denimo Dollar Shave Club. (Gre za start-up iz leta 2012, ki prek sistema mesečnih naročniških paketov prodaja poceni britvice in ročaje ter jih zastonj dostavi na dom; predstavitveni video se je viralno razširil po Youtubu in v prvih 48 urah so dobili 12 tisoč naročil, zdaj imajo več kot dva milijona naročnikov, izbor izdelkov za britje pa so razširili, op. a.). Med dobrimi je tudi Nestléjeva divizija Nesspreso s kavnimi aparati in kavnimi kapsulami, kjer so v zadnjem desetletju zgradili odlični poslovni model, čeprav se je zdaj že izpel. Obdobje hitre rasti je mimo, intelektualne pravice niso več zaščitene s patentom.

■ Ali bodo po vaši oceni velike avtomobilske znamke čez 15 let še vedno na trgu?

Nekatere bodo brez dvoma ostale relevantne s pomočjo prevzemov, pa tudi zaradi moči znamk in distribucijskih sistemov. Se bo pa celotna avtoindustrija močno spremenila in bo zelo drugačna, kot je danes. Disrupcije oziroma rušilne spremembe bodo podobne, kot smo jih videli v medijih. Te so bile tako dramatične, da si je težko predstavljati, da bodo v avtomobilski industriji še bolj prevratne. Hkrati pa je jasno, da se niti v medijski industriji spremembe niso končale. Ritem sprememb bo v prihodnje še hitrejši kot zdaj.

■ Treba je hitro ukrepati in poskušati preprečiti poslabšanje razmer. Moj nasvet bi bil več eksperimentov v manjšem obsegu, kjer se bo hitro pokazalo, kaj dobro deluje.