

Neće opstati najjači nego najfleksibilniji na promjene

Profesor Davor Perkov znanstveno istražio kako upravljati promjenama do održivog rasta tvrtki

Živimo u eri dominantnih procesa internacionalizacije, globalizacije i nove ekonomije, kada se svaka promjena ili primjerice zagađenje prirode u bilo kojem dijelu svijeta, u većoj ili manjoj mjeri odražavaju na cijelo čovječanstvo. Svijest o svim ograničenjima Zemlje – povećana populacija, ograničeni prirodni resursi, neujednačeni razvoj pojedinih zemalja ... razlog su što je pojam održivog razvoja zadnjih desetak godina ušao u sva područja ljudskog života.

ANTONIO MANDIR
antonio.mandir@venecia.net

Kako u takvim uvjetima osigurati rast vlastitih tvrtki, a istodobno poštivati načela održivosti? Kako bi suvremeni menadžeri trebali odgovoriti tim zahtjevnim izazovima? To su pitanja višegodišnjeg menadžera u turističkom sektoru i Podravki, danas pročelnika Katedre za menadžment pri visokoj poslovnoj školi Libertas Zagreb Davora Perkova, koji je krajem prošlog mjeseca na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu i pod mentorstvom profesora Velimira Sriće obranio disertaciju na temu Upravljanje promjenama do održivog rasta poduzeća.

– Upravljanje poslovnim promjenama su strukturirani procesi i postupci, alati i tehnike, koji podrazumijevaju korištenje resursa, tehnologije i znanja ljudi radi usklađivanja ciljeva poduzeća s izmijenjenim okolnostima u okruženju. Problem je taj, što je područje upravljanja promjenama uprkos vrlo dobrom prihvatanju u korporativnom svijetu, istodobno i među najslabije shvaćenim. Mnogi su deklarativno za promjene, ali ne u svom dvorištu. Ljudi se ne opiru promje-

nama, već tome da ih se mijenja. Izgleda da jedina bića na svijetu koja danas a priori prihvaćaju promjene, jesu „mokra“ beba koja traži nove pelene i Barack Obama koji cijelu izbornu kampanju zasniva na zagovaranju promjena – uspo-

Najveća prepreka za poštivanje načela održivog rasta je nepoštedna konkurencija u branši

reduje Perkov.

U svom istraživanju Perkov je anketirao 29 visokopozicioniranih menadžera iz isto toliko, uglavnom većih hrvatskih poduzeća. Istraživanje je pokazalo da je najčešći razlog za uvođenje poslovnih promje-

na u hrvatskim poduzećima „restrukturiranje i reorganizacija“ (76%). Slijede „promjene u vanjskom okruženju“ (34%) i „promjena korporativne strategije“ (31%). Iako svjedočimo dinamičnom razvoju tehnologije, zanimljivo je da su „informatičko-telekomunikacijske inovacije“ najrjeđi razlog za promjene u hrvatskim poduzećima (svega 3%).

Perkov izdvaja problematiku opiranja zaposlenika gotovo svim, čak i najmanjim promjenama.

– Zbog predrasuda, osjećaja udobnosti i rutinskih navika na radnome mjestu zaposlenici pružaju veliki otpor promjenama, pa menadžeri zaduženi za proces upravljanja promjenom, trebaju izgraditi pozitivan odnos zaposlenika kako bi ta psihološka barijera bila savladana i prebrođena. Upravljanje promjenama je stoga, imperativno neophodna kompetencija u poslovanju – kaže Perkov. Menadžeri nedovoljno prepoznaju važnost ljudskog aspekta.

– U strukturi troškova se prosječno 80 posto sredstava usmjeri na infor-

macijsku tehnologiju, a samo 20 posto na upravljanje promjenama i ljudsku sastavnicu. Ishod je da 80 posto organizacijskih promjena ne postigne očekivane rezultate. Razlog neuspjehu je da ljudska sastavnica nije prepoznata. Tehnologija sama po sebi, ne rješava probleme već je samo sredstvo za rješavanje. Zaposlenici moraju punopravno sudjelovati u kreaciji promjene – ističe Perkov. Među preprekama tijekom provođenja procesa promjena u hrvatskim su poduzećima najvažniji „konflikti zbog različitih interesa/ciljeva sudionika u procesu promjena“ (61%). Slijedi „neprecizna raspodjela individualnih i timskih zadaća/odgovornosti“ (57%) koja u Njemačkoj, figurira kao najmanje važna (13%). Održivom rastu, skladnom odnosu društva, ekonomije i ekologije, Perkov posvećuje veliku pažnju. Najveću barijeru za poštivanje načela održivog, etičkog i društveno odgovornog poslovanja, hrvatskim menadžerima predstavljaju „nespoštednost konkurentne utakmice u branši“ (18,4%) i „previsoki troškovi“ (14,5%).

– Osviješteni kupci danas sve veću pažnju posvećuju etičkoj kupnji, sve češće odabiru proizvode i usluge koje se stvaraju uz uvažavanje ljudskih prava, te načela zaštite okoliša i prava životinja. Taj trend pravedne trgovine najviše je izražen u SAD i Velikoj Britaniji. Spomenute tendencije polako dolaze i u Hrvatsku, premda živimo u zemlji u kojoj je, barem prema lanjskom istraživanju, svega 43% građana žulo za pojam održivog razvoja – kaže Perkov. Optimistično je što su svi hrvatski menadžeri obuhvaćeni istraživanjem, uvjereni da njihovo poduzeće može kontinuirano rasti uz poštovanje načela održivog rasta. Moderne menadžere, Perkov od klasičnih razlikuje po tome što ne stavljaju težište na traženje idealne organizacijske strukture, već se fokusiraju na upravljanje promjenama i razvoj kompetencija.

– Tvrtke i pojedinci se razlikuju samo u činidbi, odnosno primjeni ili neprimjeni znanja i kompetencija. Neće opstati najspaznija i najpametnija, već ona poduzeća koja su najfleksibilnija na promjene. Samo inovativne tvrtke koje vode računa o komunikaciji sa zaposlenicima i stvaraju proaktivne menadžere-vode mogu se nadati uspjehu u budućnosti i učinkovitom upravljanju promjenama – zaključuje Perkov, kojega su kao konzultanta za organizacijske promjene već angažirala pouzeta Gredeļ, Dekor, Kraš i druga.

POLJOPRIVREDU USMJERITI NA TURIZAM

Posebnu pozornost u istraživanjima Davor Perkov poklanja poljoprivredi i prehrambenoj industriji, u kojoj je godinama radio menadžerske poslove. Poljoprivreda i prehrambena industrija, smatra Perkov, moraju se reformama potpuno usmjeriti na nacionalnu potrošnju i turizam. Ističu kako Hrvatska nema prirodne mogućnosti za razvoj poljoprivrede kao velike gospodarske grane, ali su njzine površine i uvjeti dostatni za jeftinu proizvodnju. Navodi kako je obujam poljoprivredne

proizvodnje od 1999. godine pao za 21 posto i da u ovakvim uvjetima hrvatska poljoprivreda tone na razinu 50-ih godina prošlog stoljeća.

Dvije su reforme nužne za poljoprivredno-prehrambeni sektor. Domaća proizvodnja mora biti obilna, kvalitetna i jeftina, prihvatljiva za prehrambenu industriju i potrošače. I drugo, mora se anticipirati ulazak u EU, samo se na jeftinim sirovinama može razvijati hrvatska prehrambena industrija da bi se mogla i izvoziti – smatra Perkov.



“ 80 posto sredstava usmjeri se u tehnologiju, a 20 posto na ljude pa 80 posto promjena ne uspijeva



“ Sve više se pažnje posvećuje etičkoj kupnji, to jest uvažavanju ljudskih prava, zaštiti okoliša i pravima životinja



“ Samo inovativne tvrtke koje vode računa o komunikaciji sa zaposlenicima mogu se nadati uspjehu u budućnosti