

[INTERVJU]



Dr. sc. DAVOR PERKOV, član Uprave tvrtke "Perkov savjetovanje"
i predavač na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu

Tržište gura etiku U PRVI PLAN

RAZGOVARALA: BRANKA DRONJIĆ

Jesmo li etični i koliko ne samo prema našim gostima nego i prema sebi i spremni na bitne promjene koje će obilježiti poslovanje u XXI. stoljeću? Takve promjene tvrtke moraju inicirati onda kada im ide najbolje, a ne kad zapadnu u probleme, trebaju dobro poznavati zahtjeve kupaca i pratiti što radi konkurencija, jer uspješnost svake tvrtke ovisit će o njezinoj spremnosti da se mijenja. O tome kao i o uspostavljanju ravnoteže između zadovoljstva zaposlenika, kupaca i okoline za stručnu reviju Ugostiteljstvo i turizam govori dr. sc. Davor Perkov, predavač na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu i specijalist za područja upravljanja poslovnim promjenama, vođenja i strateškog menadžmenta te član Uprave tvrtke "Perkov savjetovanje".

S kojeg se aspekta može promatrati etičnost u poslovanju i u kojem se dijelu kod nas ona najviše krši?

Etičnost u poslovanju možemo promatrati s tri aspekta. Prvi se aspekt odnosi na etičnost prema zaposlenicima, drugi prema kupcima a treći prema okolini, posebice dioničarima. Znači, u jednom trenutku neka tvrtka može biti etična prema jednoj ili drugoj ili jednoj i drugoj grupi, a prema trećoj nije. U tom smislu shvaćam etičnost, koja je sastavni dio društvene odgovornosti poduzeća. Kad govorimo o ključnim zadaćama menadžera XXI. stoljeća, jedna od osnovnih je da budu operativno djelotvorni, zatim da vode, motiviraju i zadržavaju kvalitetne radnike, a kao treća se nameće socijalna tj. korporativna odgovornost gospodarskih subjekata. Možemo reći da smo u Hrvatskoj prilično etični prema zaposlenicima. Razlog tome je velikim dijelom u našem stavu ugrađenom u nacionalnu svijest da nam uvijek netko drugi mora pomoći i brinuti se o nama, a taj netko drugi je država. Kod nas stalno netko od države nešto traži, počevši od čitavih sektora do pojedinih poduzeća. I ovih dana smo svjedoci takvog stava dok u našim medijima pratimo informacije o krahu jednog trgovačkog lanca, u kojem je gotovo bio zabranjen rad sindikata, čak ni radnici nisu pokazivali dovoljno odlučnosti da se on razvije, a sada se vlasnik pita kako nikoga nije briga za radnike. Takvih primjera ima u raznim djelatnostima, tako da možemo govoriti o sponzoriranom državnom kapitalizmu u Hrvatskoj, u kojemu su naši radnici prilično zaštićeni, ali ne s ekonomskog gledišta nego upravo pod pritiskom takvog razmišljanja o nužnosti zaštite zaposlenika. Čim se kod nas spomene mogućnost smanjenja broja zaposlenih, svi odmah skaču i pokušavaju pronaći bilo kakav model kako bi se zadržao isti broj zaposlenih, makar to zahtijevalo uvođenje dodatnih poreza i snižavanje plaća.

Što se tiče druga dva etička aspekta, čini mi se da je tu puno više primjera koji pokazuju da tvrtke nisu etične prema kupcima i okolini. Slučajeva kršenja etičnosti bilo je u raznim djelatnostima, počevši od nekih proizvođača piva do

drvene industrije, da ne nabrajam dalje, premda postoje i mnoge tvrtke koje su izuzetno etične i društveno odgovorne. Među takvim tvrtkama u turizmu je, recimo, grupacija *Valamar*, koja je ekološki vrlo svjesna tvrtka i u svakom pogledu odgovorna prema zaposlenicima i partnerima. Premda to nije jedina takva tvrtka u hrvatskom hotelijerstvu, spominjem je jer sam s njima više surađivao i mogao sam ih bolje

upoznati. Naime, kad govorimo o etičnom poslovanju neke tvrtke pod tim se podrazumijeva da njezino rukovodstvo djeluje transparentno ta da je kultura poduzeća takva da se pozitivnim i negativnim vijestima pridaje podjednako značenje. Drugim riječima, ovisi o tome je li rukovodstvo spremno unaprijed upozoriti zaposlenike, kupce i širu okolinu na mogućnost negativnih pojava i posljedica.

S obzirom na to da je jedna od osnovnih zadaća menadžmenta zadržati kvalitetne radnike, recite nam kakva je etičnost naših zaposlenika budući da su na njihov račun na osnovi nekih provedenih analiza u inozemstvu nedavno čak izrečene ocjene kako su lijeni i da je kod nas produktivnost vrlo niska? Mnogi se od nas sjećaju one naše čuvene rečenice "Nitko me ne može toliko malo platiti koliko ja mogu malo raditi", koju su nekada gotovo kao poštalicu neki koristili kad su ocjenjivali nečiji rad. Takvu opasku o radu nikada nisam čuo nigdje u svijetu, a u načelu nikada nisam smatrao da su naši zaposlenici neradnici. Upravo suprotno, mnogi radnici iz Hrvatske vrlo su uspješni i cijenjeni stručnjaci u svijetu, a mnogo njih i kod nas postiže vrlo uspješne rezultate.

Naše su tvrtke neproduktivne jer imaju previše zaposlenika u odnosu na ostvarene ukupne prihode ili /i uz to imaju i visoke kreditne obveze, pa kad se sve zbroji i oduzme izlazi da su neproduktivne. Kod toga je istina da u kulturi rada kod mnogih naših ljudi dominiraju shvaćanja, a neka su žalost duboko ukorijenjena i u godinama koje su iza nas, da je tvrtka nečija - u privatnom ili u državnom vlasništvu - a radnici u njoj rade da dobiju plaću i zadovolje osobni interes.

Etičnost u poslovanju sastavni je dio društvene odgovornosti poduzeća, a odnosi se na etičnost prema zaposlenicima, kupcima i prema okolini. Možemo govoriti o etičnosti menadžmenta prema zaposlenicima i etičnosti zaposlenika prema menadžmentu. Uostalom, zašto bi uvijek menadžment ocjenjivao zaposlenike, a ne obrnuto? Smatram da su ljudski resursi jedino što u Hrvatskoj postoji osim prirodnih ljepota. Što se tiče druga dva etička aspekta, puno je primjera koji pokazuju da tvrtke nisu etične prema kupcima i okolini, premda postoje i mnoge tvrtke koje su izuzetno etične i društveno odgovorne.

U tom smislu doista možemo govoriti o dvosmjernosti odnosa, tj. etičnosti menadžmenta prema zaposlenicima i etičnosti zaposlenika prema menadžmentu. Uostalom, zašto bi uvijek menadžment ocjenjivao zaposlenike, a ne obrnuto? Smatram, naime, da su ljudski resursi jedino što u Hrvatskoj postoji osim prirodnih ljepota. Druga je stvar da li mi motiviramo naše ljude i jesmo li svjesni kako ne možemo na isti način pristupati svim zaposlenicima i prema svima imati ista očekivanja. Primjerice, mladim ljudima rođenim osamdesetih i nakon tih godina koji čine tzv. *cool* ili *Y* generaciju važne su neke drukčije vrijednosti nego prethodnoj *boom* generaciji. Ta generacija želi brže napredovati, ne voli ograničenja i po mnogo čemu je specifična, puno joj je važnija i edukacija od plaće, koja je nekoj drugoj generaciji u prvom planu. Ako tim mladim ljudima ne pristupimo na primjeren način i ne pokušamo udovoljiti njihovim težnjama, to će biti generacija koju ćemo teško sačuvati kao menadžere i o tome moramo voditi računa. Naime, radeći u mnogim našim kompanijama s najodgovornijim menadžerima uočio sam da često rade nerazumljive pogreške. Tako smo u jednoj turističkoj tvrtki proveli anketu u kojoj smo radnicima postavili pitanje kakvu podršku očekuju od menadžmenta, bez obzira na to u kojem se timu nalaze, kako bi bili učinkovitiji u radu. Nakon toga smo njihove odgovore grupirali u tri vrste navoda. U prvoj su grupi bili odgovori radnika koji su istaknuli kako im

menadžeri stalno prenose negativna mišljenja gostiju, ali od njih nikad ili rijetko kad čuju pohvale i zbog toga sumnjaju u sebe. U drugoj vrsti navoda su odgovori da ne znaju kako se trebaju postaviti u određenim situacijama, recimo kad sretnu direktora koji je stranac i pozdrave ga, a on samo prođe kraj njih. Znači li to da ih ne pozdravlja zato što ne zna naš jezik, ili bi ga trebali zaustaviti i pitati zašto ih nije pozdravio, ili ga prestati uopće pozdravljati. Iz treće vrste navoda moglo se uočiti kako bi radnicima bilo drago kad bi im menadžeri ponekad rekli da su nešto dobro napravili. Što hoću naglasiti? To da bez obzira na to što svi radimo u istoj državi, po istim zakonima i u istom miljeu, šire rukovodstvo mora stvarati atmosferu i služiti kao primjer drugima ako je riječ o gospodarstvu, jer ne možemo očekivati da će samo čelni čovjek moći držati sve konce u svojim rukama. Kad govorimo o državi, onda vlada mora biti taj primjer u širem

smislu, a ako je riječ o obitelji, onda je to roditelj, jer čovjek se mijenja kada ima uzor.

Kako se u tom kontekstu i po kojim kriterijima uopće može mjeriti uspješnost tvrtki?

Kod nas se najčešće kaže da je uspješna ona tvrtka koja je profitabilna, što je apsolutno pogrešno jer kad bi kriterij bio profitabilnost pola tvrtki ne bi ni bilo. Velikom broju naših tvrtki cilj je samo da opstanu i za njih će biti uspjeh ako i ovu godinu završe s nulom. Dakle, što znači da je tvrtka uspješna? Po meni, to može biti samo tvrtka koja je pronašla ravnotežu između zadovoljstva zaposlenika, kupaca, vlasnika, a potom i šireg društva. Vi možete imati tvrtku s čijim su proizvođačima kupci izuzetno zadovoljni, vlasnici ostvaruju profit,

ali su radnici nezadovoljni, ili obrnuto, da radnici imaju plaću, ali nema profita i financijskih osnova za daljnji razvoj. Tu ravnotežu nije jednostavno postići, ali upravo na tome kod nas rade mnoge čak donedavno još male tvrtke, otvarajući unutar raznih djelatnosti nove pogone i tržišta. Kod toga moraju biti vrlo oprezne da ne rastu prebrzo, jer kadgod rastemo iznad vlastitih mogućnosti, uvijek postoji opasnost da posrnemo, što se nekima dogodilo i u turizmu.

Menadžeri moraju imati hrabrosti da ljudima priopće loše vijesti kako ih ne bi doveli u bezizlaznu situaciju jer ih nisu upozorili na neželjene posljedice, koje na najgori mogući način sada proživljavaju radnici spominjanog posrnulog tr-

govačkog lanca. No, nažalost, on nije jedini i takvih primjera ima u raznim sektorima. Nedavno je vlasnik jedne prehrambene tvrtke koje je krahirala čak rekao da je uzeo kredit jer nije vidio krizu. Naime, mnogi griješe kad smatraju da jedan čovjek može uspješno voditi poduzeće, jer što se ono više širi i ima više objekata i zaposlenih sve više se sužava prostor za takvu mogućnost. Više ljudi ne može ne vidjeti da dolazi kriza i poanta je u timskom radu. U Hrvatskoj su mnoge tvrtke preživjele upravo zahvaljujući timskom radu i tome što su s radnicima dijelile dobro i zlo. Danas u biznisu ne možete tražiti samo prilode, a radnicima snižavati plaće i istovremeno nabavljati nove automobile, a onda ljudima objašnjavati da je taj lizing za tvrtku znatno povoljniji od prethodnog. Možda je to i točno, ali mnoge stvari ljudi vide i doživljavaju vizualno i ako radnici na ulazu u tvornicu ili hotel ugledaju poredane uglancane automobile možete im ko-

Ne možemo na isti način pristupati svim zaposlenicima i prema svima imati ista očekivanja. Primjerice, mladim ljudima rođenim osamdesetih godina važne su neke drukčije vrijednosti nego prethodnoj generaciji i ako im ne pristupimo na primjeren način i ne pokušamo udovoljiti njihovim težnjama, to će biti generacija koju ćemo teško sačuvati kao menadžere i o tome moramo voditi računa.

liko hoćete pričati da je taj ugovor za tvrtku bio povoljan, oni će se osjećati zanemareno. Ljudi koji se osjećaju zanemareno i nisu motivirani neće dolaziti na posao sa zadovoljstvom i entuzijazmom nego će samo odraditi svoju šihitu.

Uzroke loših rezultata u poslovanju mnogi danas traže u krizi. Može li to biti alibi za prikrivanje nedostatka moralne odgovornosti osoba koje su svojim neznanjem i nekompetencijama dovele do loših odluka i gubitka radnih mjesta te na koji se način tome moramo suprotstaviti?

Kriza može doći još sto puta, jer dode i prode, ali ako analizirate razloge pada nekog poduzeća rijetko ćete negdje pronaći da je tvrtka krahirala zbog toga što su radnici loše radili i pokazali kolektivni bunt, pa je pala prodaja, a kupci otišli. Iza svake uspješne tvrtke uvijek stoji uspješno rukovodstvo i obrnuto. Kod toga kriza može

imati veći ili manji učinak na poslovanje, ali u suštini baš u krizi tvrtke iznalaze inovativnija rješenja. Uzmite primjer hrvatskog turizma u kojemu su sada ukinute vize za neke goste. Zašto smo upravo sada to učinili, a ne prije pet godina, u čemu je bio problem? Zašto smo se intenzivnije i kreativnije orijentirali na oglašavanje i pronašli mogućnosti za rezanje skrivenih troškova? Zar je trebalo da neki standard preraste u trend u inozemstvu pa da i mi uvedemo etiku u naše hotele te uz određenu komunikaciju s gostima rjeđe peremo ručnike i manje zagađujemo okoliš? Dakle, etičnost u poslovanju je vrlo važna i ne tiče se samo odnosa prema zaposlenicima nego i prema kupcima. Od njih nema boljih ambasadora, a svaki neetički čin tvrtke kaznit će bojkotom u kupnji proizvoda i usluga. Ljudi neće htjeti ići ni u destinacije u kojima radnici nisu plaćeni ili su izloženi mobingu, neće ići niti u destinacije u kojima se zagađuje okoliš i ugrožavaju prava životinja. S druge strane, pogledajte samo do kakvih je promjena u Hrvatskoj došlo u pristupu organskoj hrani, koja bilježi 20 posto rasta na godišnjoj razini i sve je popularnija, ili koliko naši gosti cijene vrijednost naših voda i potiču nas da sačuvamo svoja prirodna bogatstva. Takvih je primjera još niz, u kojima je upravo turizam bio predvodnik kada je riječ o stvaranju trendova u Hrvatskoj, jer da bismo imali zadovoljne goste moramo znati i koja su njihova očekivanja.

Kod nas se najčešće kaže da je uspješna ona tvrtka koja je profitabilna, što je apsolutno pogrešno jer kad bi kriterij bio profitabilnost pola tvrtki ne bi ni bilo. Velikom broju naših tvrtki cilj je samo da opstanu i za njih će biti uspjeh ako i ovu godinu završe s nulom. Uspješna može biti samo tvrtka koja je pronašla ravnotežu između zadovoljstva zaposlenika, kupaca, vlasnika, a potom i šireg društva.

Jesmo li mi dovoljno etični prema gostima i s obzirom na činjenicu da kod nas nije snažnije zaživjela suradnja između tvrtki u turizmu, tako da sve što se događa praktički završava unutar dvorišta nekog poduzeća, a ono što se tiče drugoga manje je važno?

Istina je da u našem turizmu treba ojačati suradnju između tvrtki i takvo stanje može potrajati sve dok to gosti budu tolerirali. Onog časa kad kupca zasmeta neki naš odnos koji se ne može smatrati etičnim zaobići će svaki objekt ili destinaciju u kojoj se takvi stavovi podržavaju. Kod toga je ponekad dovoljno pogledati naslove što ih objavljuju naši mediji i sugeriraju da nam ne trebaju gosti iz nekih zemalja. Može li se tu uopće govoriti o etici? Jesmo li etični ako ne znamo navike naših kupaca ili kad odemo u neku zemlju i oduševimo se što možemo čuti našu glazbu, a našim gostima takvu

mogućnost ne pružamo nigdje na Jadranu? Otidite na Rodos, čitav taj otok je bescarinska zona - koju bismo i mi mogli otvoriti na nekom od naših otoka - i tamo ćete naći kafiće za goste iz Finske ili drugih nordijskih zemalja... U svakom od tih kafića turisti mogu vidjeti nacionalna obilježja zemlje iz koje dolaze, čuti svoju glazbu i uživati u jelima što ih jedu u svojoj kući. Istina, mogli bismo reći - pa oni su došli u našu zemlju i moramo im pokazati ono što je naše. To je točno, ali u svemu moramo pronaći neku ravnotežu. Kod nas oni mogu ići na izlete, u hotelskom restoranu upoznati dalmatinske, istarske ili neke druge naše specijalitete, mogu preko ljudi upoznati i našu ljubaznost, ali to ne isključuje i spomenutu ponudu i dio je iste priče. Uostalom, zašto gost u sedam dana odmora u nekoj zemlji ne bi jedan dan proveo

u ugostiteljskom objektu koji će ga podsjetiti na domovinu, družiti sa svojim sunarodnjacima, a možda nekoga i upoznati. Nisu turistički radnici to izmislili samo zato što nisu imali pametnijih ideja, nego upravo zbog toga što su takvu potrebu osjetili kod svojih gostiju. Prošećete li mjestima na našem Jadranu, u svakom od njih pronaći ćete mnoge restorane nanizane jedan do drugoga koji se ne mijenjaju već godinama, a pričamo o tome kakvi su naši gosti. Može li tu biti riječi o etici i ima li naša siromašna ponuda uvijek veze s manjkom novca ili je počesto dobar razlog da ne mijenjamo sebe.

Na svojim seminarima menadžere učite kako da upravljaju promjenama kako bi svojim tvrtkama osigurali konkurentnost na tržištu. Kada tvrtke trebaju inicirati promjene u vlastitim sredinama i što je s edukacijom ostalih zaposlenika? Znaju li oni što kupci od njih očekuju?

Jedna od velikih istina jest da bismo promjene trebali inicirati kad tvrtkama ide najbolje, a ne onda kada postoje problemi. Takvih tvrtki u Hrvatskoj ima, ali su u manjini, dok se većina bavi nekakvim reorganiziranjem, restrukturiranjem i ne znam čime sve ne. Znači da se te tvrtke stalno bave same sobom i cijelo su vrijeme gostima okrenute leđima. Menadžer novog kova u turizmu bit će onaj koji organizaciju vodi tako da prati zahtjeve kupaca, a ne svoje želje i potrebe, jer kupci su danas "monstrumi". No, svi smo mi takvi, ali kada je riječ o našim organizacijama onda postajemo suci i smatramo da potrošači možda baš i ne znaju što je za njih dobro. Dakle, uvijek je na prvom mjestu da znamo zahtjeve kupaca, na drugom je da iniciramo i uvodimo promjene i da one budu krv kompanije i na trećem da pratimo što radi konkurencija. Upravo to rade sve uspješne tvrtke u Hrvatskoj.

Kod nas je malo hotelsko-turističkih tvrtki propalo, ali mnoge od njih životare. To što opstaju je varljiv podatak jer većina tvrtki inicira promjene tek kad je stvorena kritična masa nezadovoljstva. Mnogi naši turistički radnici vode se logikom da je važno preživjeti godinu i kako je to što su tvrtke opstale dovoljno da ne razmišljaju o bitnim promjenama. Pitam se, koriste li naši turistički radnici pauzu između dviju sezona da se upoznaju s promjenama koje se događaju u svijetu, a one se zbivaju gotovo svakodnevno. Znamo li mi doista što želi gost koji ima 22 godine i dolazi iz Italije ili što traži njegov vršnjak iz Njemačke? Mislite li da naši menadžeri potiču zaposlenike da pitaju turiste s čime su zadovoljni i da li su svi naši zaposlenici u hotelima, agencijama ili kampovima izobraženi tako da mogu iz ponašanja gosta u sobi, u restoranu ili na bazenu otkriti njegove zahtjeve, očekivanja ili tihe želje, a da ga ništa ne pitaju? Odgovor je više nego jasan, a onda plaćamo skupa istraživanja ne bismo li sve to saznali. Razočaran sam, i ujedno to smatram i jednim od osnovnih razloga neuspjeha u našem turizmu, što se u načinu vođenja poduzeća puno više pažnje



Nema boljih ambasadora od kupaca, ali oni će svaki neetički čin tvrtke kazniti bojkotom u kupnji proizvoda i usluga. Ljudi neće htjeti ići u destinacije u kojima radnici nisu plaćeni ili su izloženi mobingu, neće ići ni u destinacije u kojima se zagaduje okoliš i ugrožavaju prava životinja...

posvećuje tome što mi možemo i koje su naše mogućnosti, a mnogo manje onome što tržište traži i što bismo mu objektivno mogli dati. Ali za to je potrebno vodstvo koje će motivirati, jer odgovorno tvrdim da naši ljudi mogu napraviti sve što treba. Najlakše je reći da radnici ništa ne razumiju, da su hoteli slabije popunjeni i da zaposlenicima treba dati otkaze. S druge strane, i radnici mogu reći da menadžeri imaju visoke plaće i da je njihov zadatak da osiguraju poslove.

I u tom nas dijelu u turizmu zacijelo očekuju velike promjene želimo li bržim koracima ići naprijed. Možemo li se nadati da će se ubuduće sve te promjene brže uvoditi?

Kad je riječ o našem turizmu, vrlo sam optimističan, iako se hotelijeri stalno žale, od 1. siječnja do 31. prosinca, a ni djecu koja stalno plaću nitko ne voli. Što hoću reći? To da turizam ipak zaslužuje bolji status, a ne da ga se smatra samo djelatnošću koja donosi devize kako bismo mogli vraćati dugove. No, turistički sektor to ne može sam postići. Nitko ni od jedne hotelske kuće ili stanovnika ove zemlje ne bi trebao očekivati da kupuje hrvatske proizvode makar su oni ne znam koliko prirodni ako je njihova cijena upola ili gotovo sto posto skuplja od istog proizvoda iz uvoza. Razlika u cijeni se može tolerirati ako se kreće od 10 do 15 posto, ali ako je ona viša od toga ne možete očekivati da će turističke tvrtke kupovati skupe domaće proizvode kako bi time iskazale svoje domoljublje. Turizmu treba otvoriti prostor da kroz nevidljivi izvoz donese što više deviza, a ne da ga se samo optužuje kako je veliki uvoznik. Vjerujem da će nova

generacija ljudi koja kod nas dolazi s vremenom ustrojiti nove pristupe u kulturi rada i kulturi vođenja, u kojima su etika i društveno odgovorno poslovanje među najvažnijim čimbenicima. Tim prije što je u jednom od istraživanja provedenih među našim top menadžerima utvrđeno da oni samo 30 posto vremena troše na donošenje strateških odluka, dok sve ostalo vrijeme posvećuju operativnim i taktičkim zadaćama, a trebalo bi biti obrnuto. Na strategiju i definiranje ciljeva razvoja oni bi trebali trošiti 70 posto vremena, a što se ide prema nižim razinama menadžmenta taj udio bi trebao imati obrnut smjer. Dakle, niži menadžment bi najviše vremena trebao trošiti na operativu, a najviši na strategiju i vjerujem da će te udjele naši menadžeri i preokrenuti u pravom smjeru.