

KUD PLOVI OVAJ BROD ?

Piše: mr.sc. Davor Perkov

Najčešće izbjegavam pozive na otvorenje novog hotela, restorana ili neke druge vrste hrvatskog turističko-ugostiteljskog gospodarskog subjekta. Jednostavno, želim izbjeći iluziju kvalitete koja nerijetko traje samo toliko dugo, koliko i svečani glamour - prijem koji se organizira u takvoj prigodi. U vrijeme presijecanja vrpce i prigodničarskih govora, sve upućuje da je "objekt izgrađen po mjeri vremena, ljudi i turizma". Obično se nakon početne investicije više ne ulaže, posebice ne u kadrove, direktori se opuste, srozavaju se standardi što znači da se gubi i identitet novootvorenog zdanja, a time i željena klijentela. U novi objekt zato odlazim tek nakon mjesec-dva da bih se u miru i anonimno uvjerio u realnost slogana "something new" kakvim se najčešće ponose takvi investicijski pothvati na početku svoga rada.

Zašto je taj klišej dobro poznat mnogim hrvatskim hotelima? Kako tumačiti



činjenicu da hrvatski turizam i ukupno hotelijerstvo još uvijek nemaju trasiran razvojni put

za budućnost i treće tisućljeće? Kada kažemo da smo neprepoznatljivi, što zapravo pod tim pojmom podrazumijevamo?

"Ustav" poduzeća

Možda jedan od mogućih odgovora na ta pitanja leži u segmentu nepostojanja vizije odnosno misije hotelskoga poduzeća po uzoru na svaku ozbiljniju tvrtku u svijetu. Za razliku od vizije kao slike poduzeća u budućnosti, iskazi misije su mnogo određeniji i eksplicitniji. Zapravo se ostvarenjem misije poduzeća dolazi i do oživotvorenja vizije. Misija (*mission statement*) predstavlja temeljni dokument, tzv. "Ustav" poduzeća kojim ono sebi određuje jasne standarde o svrsi postojanja (čime se bavi) i u kojem smjeru poduzeće ide. Prema "Ekonomskom leksikonu", misija je skup organizacijskih ciljeva, razlog i svrha postojanja tvrtke ili organizacije. Osnivači, koji su često istodobno i vlasnici poduzeća, pri utemeljenju misijom definiraju:

- filozofiju kao stožer poslovne politike i aktivnosti poduzeća (vrijednosti, uvjerenja i smjer vođenja poduzeća u budućnost)
- namjeru kao osnovu za ciljeve i strategiju poduzeća (aktivnosti koje će poduzeće poduzeti ili proizvoditi)

Postupak definiranja misije kao inicijativa odnosno odluka uprave, svodi se na traženje ravnoteže između vizije i poslovne politike kompanije da bi se poslije usvajanja prenijela srednjem menadžmentu i svim zaposlenicima.

Donošenje misije je vrlo složena i odgovorna zadaća koja mora biti zasnovana na analizi i implikacijama promjenjivog poslovnog okruženja, segmentaciji tržišta i uspoređivanju poduzeća s konkurencijom (*benchmarking*) odnosno kao imperativ za njegovu budućnost, misijom valja pripremiti poduzeće za upravljanje promjenama, predviđanje promjena i spremnost na hitnu reakciju (*change management*).

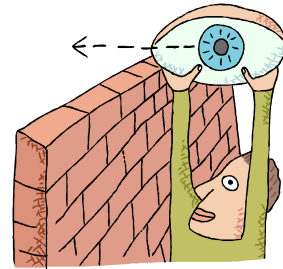
Pritom odmah valja raščistiti vječno i delikatno pitanje: "Treba li misiju i strategiju usklađivati prema onome što je organizacija u stanju učiniti ili mijenjati organizaciju tako da bude u stanju provesti strategiju?" Tu svaki nerealni i kompromisni odgovor vodi ravno u propast! Uprava mora u ovom novom dobu svojim ponašanjem biti pojačano vanjski usmjerena a ne na unutrašnji život poduzeća.

Eppur si muove

Do danas nažalost nisam vidio misiju nijednog našeg hotelskog poduzeća. U vremenu burnih promjena na turističkom tržištu, promjena navika suvremenog zahtjevnog gosta i vrlo neizvjesne budućnosti ukupnog gospodarstva pa tako i hotelijerstva, pomalo je nevjerojatno da se u poslovanju naših poduzeća općenito vrlo sporo i teško implementiraju pozitivna svjetska iskustva i nova saznanja uopće a posebice ona s područja strateškog menadžmenta i upravljanja promjenama.

Današnje poduzeće pritišću mnogobrojni zahtjevi okružja za novim sposobnostima kojima ono mora raspolagati, a posebice:

- internacionalizacija i globalizacija
- nove tehnologije
- fleksibilnost i prijemljivost
- moć informacija
- novi međusobni sporazumi konkurenata
- izvori resursa



"Najbolji način da predvidite budućnost jest da je sami kreirate!" (P. Drucker)

Evo nekoliko izvoda iz misija svjetski poznatih korporacija:

- ***"...Očekujemo da ćemo biti prva tvrtka koja će komercijalizirati tehnologiju genetskog inženjeringa te ćemo izgraditi veliko profitabilno poduzeće proizvođači i prodajući potrebne proizvode na dobrobit čovječanstva..."*** (Genentech)
- ***"Danone pomaže ljudima diljem svijeta da se razvijaju i uživaju u životu putem ukusnijih, raznovrsnijih i zdravijih prehrambenih proizvoda."*** (Danone)
- ***"Misija ABB-a je zadovoljiti potrebu za pouzdanom električnom energijom i tako osigurati održiv rast uz puno respektiranje zahtjeva zaštite okoliša."*** (Asea Brown Boveri)

Vrlo jasna, sažeta i prepoznatljiva misija hotelskog poduzeća predstavlja njegovu osobnu kartu prema vanjskom svijetu i identifikacijsku iskaznicu svih zaposlenih po uzoru na svjetska poduzeća, u kojima je misija poslovna abeceda svakog managera koji ju obično moraju znati napamet, u potpunosti joj se posvetiti i svakodnevnom praktičnom primjenom na radnom mjestu, dosljedno ju provoditi u život.

Hoteli, kao i mi ljudi prepoznaju se po onom osobitom što ih čini drukčijima od ostalih i po onome što dodajemo kao novu vrijednost. Po čemu je hotelsko poduzeće koje vodimo specifično, kakva je slika o nama u javnosti, kako gledamo na ulogu i strateške planove našega poduzeća u kontekstu vlastite vizije budućnosti hrvatskog turizma, koji su motivi za odluku gostiju da dođu baš kod nas, kakav proizvod odnosno uslugu želimo ponuditi izbirljivom tržištu, kako zaposleni gledaju na sadašnje stanje i svoju karijeru u našem poduzeću, kojim temeljnim ekonomskim ciljevima poduzeća težimo, kako ćemo se odrediti prema ulozi našega hotela u odnosu na nivo doprinosa budućem razvoju i željenoj prepoznatljivosti turističkog mjesta, županijske turističke infrastrukture i hrvatskog turističkog gospodarstva u cjelini...?

Odgovori na ova brojna pitanja utvrđuju se misijom poduzeća kojom se uprava, menadžeri i zaposlenici moraju pripremiti za sve buduće izazove tržišne utakmice, uskladiti vlastito sa svjetskim standardima poslovanja i tako smanjivati jaz financijskih i drugih negativnih rezultanti naše djelatnosti u odnosu na konkurente.

Kako izgledaju izvaci iz misija nekih velikih svjetskih hotelskih kompanija:

- " **...Mi smo dame i gospoda koja uslužuju dame i gospodu.**"
(hotelski lanac Ritz-Carlton)
- " **...Mi gostima prodajemo sredstva koja omogućuju da se bude djelatvoran i produktivan na putovanju.**" (hotelski lanac Four Seasons)
- " **...Dosljednost naše usluge osigurana je politikom oslanjanja na menadžment.**"
(hotelski lanac Marriott)

Misija "u srcu i mozgu" svih zaposlenih

Iskaz misije je dakle, osebujno sredstvo uprave hotelskog poduzeća "da u srca i move svih menedžera i zaposlenih ulije svoje poimanje strategije", shvaćajući koliko je upravo ljudski potencijal presudan za ostvarenje ciljeva i razinu kvalitete usluge koja se želi postići i kako su ljudski resursi glavni izvor konkurentnosti uslužnih gospodarskih subjekata. Autentična i zasnovana na ključnim snagama i vrijednostima poduzeća, misija govori istim jezikom i pogađa žicu svim zaposlenima, čime uprava širi svijest o definiranom tržišnom usmjerenju što dublje u organizaciju i njome top-menedžment ujedno potiče proces decentralizacije odgovornosti. Komunicirana na jasan, uvjerljiv i motivirajući način zaposlenima, ona mora stalno biti potkrijepljena aktivnostima vodstva hotelskog poduzeća i podržavati takav organizacijski ustroj hotela koji je vođen željama gostiju i u skladu s njima valja ga neprekidno provjeravati, poboljšavati i usklađivati s trendovskim promjenama.

Što dakle treba raditi hotelski menedžer osim što, kako u svom djelu "*The Practice of management*" navodi "otac suvremenog menedžmenta" Peter Drucker, menedžer mora postavljati ciljeve, organizirati, motivirati i komunicirati, mjeriti (na osnovu usvojenih mjerila) i razvijati kadrove?

Dodali bismo da svaki, pa tako naravno i hotelski manager, prije svega navedenoga mora prethodno *inicirati donošenje i kreiranje misije na razini poduzeća, a potom ju zajedno sa svim suradnicima i zaposlenima, odgovorno i dosljedno implementirati u svom svakodnevnom radu.*

To je ključan čimbenik kojim se želi usmjeriti poduzeće na kontinuirano praćenje usklađenosti strategije, organizacije rada, veličine i prilagođenosti poduzeća, kulture poduzeća i odgovarajućeg korištenja njegovih sposobnosti, sa prethodno donešenom i svima poznatom misijom kao temeljnim dokumentom poduzeća. U protivnom će se poduzeće vrlo brzo susresti s posljedicama na koje upućuje već dobro poznata misao: "*Ako ne znaš kuda ideš, svaki će te put tamo odvesti!*"