Prof. dr. Ivan Šimek

MODERNI MANAGEMENT U FUNKCIJI EFIKASNIJEG ORGANIZIRANJA I VOĐENJA TURISTIČKIH PODUZEĆA

Nalazimo se u prijelomnom vremenu izgradnje novog, slobodnog, demokratskog društva, temeljenog na slobodi građana i slobodnom privatnom poduzetništvu.

Sve se to događa u *uvjetima znanstveno-tehnološke revolucije u svijetu* i ulazu razvijenih zemalja u postindustrijsko informatičko društvo, informatičke globalizacije svijeta (svjetsko selo) i odgovarajućih tehničkih, gospodarskih i društvenih promjena uključivo velike kontinentalne privredne i političke integracije.

Velike se promjene događaju u kratkom vremenu, turbulencija raste sve do kaosa. Neizvjesnost raste i osnova *stabilnosti i egzistencije je sposobnost za promjene i neprestano mijenjanje,* da se može izdržati promjene kao elastičnost, i aktivno - da se može prilagođavati promjenama u okolini kao fleksibilnost u okviru svojih postojećih kapaciteta, ili kao inovacija stvaranjem novog.

Pri tome je odlučujuće što ranije uočavanje budućih promjena u okolini i što brže reagiranje na njih. Tome služe sistemi informacija za rano upozorenje ("radarski sistemi") i reagiranje na slabe signale.

Na temelju prošlosti i njene eksploatacije više se ne može predvidjeti budućnost i poslovna politika poduzeća, već je potrebno istraživati budućnost da bi se smanjila neizvjesnost. Treba raditi scenarije budućnosti i prema njima simulirati svoje mogućnosti alternativnih politika i strategija. To znači da više ne može biti jedno optimalno rješenje, već samo više mogućih alternativnih suboptimalnih rješenja (politika, strategija, planova, akcija). Uz razvijanje sposobnosti za promjenu, za novo, za inovaciju, potrebno je povećavati elastičnost kao pasivnu i fleksibilnost kao aktivnu sposobnost poduzeća i planova za prilagođavanje promjena u okolini.

Potreba prilagođavanja poduzeća velikim promjenama i iznenađenjima zahtijeva promjene i u organiziranju i upravljanju - *decentralizirano i fleksibilno upravljanje u obliku projektno-matrične organizacije, poduzetništva u poduzeću (intrapreneurship), strateških poslovnih jedinica, snižavanje upravljačke piramide, timske i mrežne organizacije i sl.*

Posebno se ističe potreba aktiviranja svih radnika i njihova identifikacija s poduzećem, oslobađanje i pokretanje kreativna i inovativna potencijala svih zaposlenih, od radnika i stručnjaka do managera u obliku stvaranja odgovarajuće kulture poduzeća (kooperativno upravljanje, participacija radnika, partnerstvo, integralno poduzetništvo i sl.).

Pri tome je bitno definirati *poslovnu filozofiju poduzeća, tj. svrhu i smisao opstanka i djelovanja poduzeća,* njegovu misiju (funkciju *za društvo i za zaposlene*) i viziju *(perspektivu i dugoročnu opću orijentaciju), te temeljne unutarnje odnose u poduzeću u organizaciji i upravljanju.*

Opća tendencija suvremene privrede je globalizacija svijeta, stvaranje velikih privrednih prostora i velikih poslovnih sistema, a istodobno decentralizacije i minijaturizacije autonomnih poslovnih jedinica. Sve se događa u njihovu dinamičkom međusudjelovanju, promjenama i razvitku.

Porast produktivnosti i životnog standarda u razvijenim zemljama doveo je do promjene ponašanja potrošača i tržišnih struktura. Masovnu proizvodnju i potrošnju

istovrsnih proizvoda zamjenjuju diferencirani proizvodi manjih serija prilagođeni različitim potrebama potrošača.

Osnovna snaga uspjeha poduzeća je njegova sposobnost za inovativnu promjenu oslonjena na inovaciju, kupca i zaposlene, uključivo sposoban i motiviran, inovativni i poduzetni management. Management kao organizator, voditelj i posrednik svih faktora uspjeha i okoline ima u tome odlučujuću ulogu. Manager se mora ponašati kao voditelj i poduzetnik, a ne kao rutinski administrator.

Te velike i brze kvalitativne promjene u razvijenom svijetu djeluju na naše ubrzano zaostajanje, koje nije više samo tehnološko i privredno, već i civilizacijsko.

To se događa u uvjetima velike privredne i političke krize i konflikata i preokreta privrednog i političkog sistema. Hrvatska je u grču krizne promjene, koja je i velika opasnost i velika šansa.

Ti se konflikti, poremećaji i promjene posebno odražavaju na turizam kao međunarodnu djelatnost. S jedne strane promjene u svijetu djeluju na strukturu u nas (promet, sigurnost, terorizam i sl.) i odbijaju turiste.

Turistička poduzeća bi stoga trebala djelovati *na dvjema razinama:*

a) dugoročnijoj orijentaciji za stabilnije uvjete gospodarskog i političkog sistema Hrvatske i Evrope,

b) u tom okviru na kratkoročnim i operativnim planovima i akcijama u sadašnjim kriznim uvjetima.

To obuhvaća probleme prometnih veza, sigurnosti turista, kvalitete i cijene usluga, ciljne grupe turista, izbor i obrazovanje osoblja i managera, izbor i učvršćenje stalnog sastava radnika, širenje ekonomske podloge temeljne aktivnosti. Potrebno je proširiti sadašnje turističke usluge na rekreativno, zdravstveno i kulturno-povijesno područje, a svoju privrednu aktivnost proširiti na dopunsko zaposlenje svojih stalnih radnika u poljoprivredi, prehrani i ostalim prerađivačkim djelatnostima u vrijeme nedovoljne zaposlenosti i izvan sezone. To mogu biti posebne poslovne jedinice unutar ili izvan poduzeća.

Posebno treba razvijati temeljno osoblje važno za poslovanje i uspjeh poduzeća, koje je stalno zaposleno i pretežno lokalno i stoga jače ekonomski i emocionalno vezano za poduzeće.

U sadašnjoj neizvjesnosti treba tražiti čvršće *uporišne točke i oslonac u:*

a) stalnom kadru u poduzeću,

b) stalnim gostima,

c) poslovnim informacijama,

d) bankama,

e) vanjskim ulagačima, kupcima firmi i posrednicima,

f) suvlasništvu i participaciji radnika,

g) suvlasništvu, ovlaštenju i odgovornosti managera, kontroli vlasnika,

h) lokalnoj proizvodnji i opskrbi (opskrbu valja ograničiti na prometno sigurna područja).

U novim uvjetima privrednih i političkih promjena, ali i kriznih situacija, treba misliti i ponašati se na novi način, kreativno mišljenje i inovativno i poduzetničko ponašanje. Management treba najprije mijenjati sebe da bi mogao uspješno djelovati i mijenjati oko sebe.

Trebalo bi dugoročnije i za određenu situaciju izgrađivati poslovnu filozofiju poduzeća, kulturu poduzeća (i organizaciju) kao i konkretne alternativne strategije.