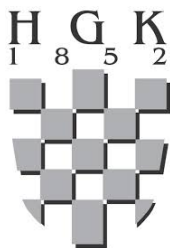


HGK 2014-18:

Sreća Prati Hrabre



Powered by



Milan Račić
ceo, Indium d.o.o.
www.pureindium.com

Sukladno Javnom pozivu za podnošenje kandidatura za izbor predsjednika Hrvatske gospodarske komore („HGK“) u mandatnom razdoblju 2014. do 2018. objavljenom 6. veljače 2014., Indium predlaže svog direktora, Milana Račića, za mjesto predsjednika Hrvatske gospodarske komore. U svrhu promicanja kandidature, Indium ovdje predstavlja svoju viziju programa rada HGK od 2014. do 2018. („Plan“), uz sljedeće pretpostavke i ograničenja:

- Sve informacije vezane za djelovanje, izazove, težnje i ciljeve HGK korištene u ovom planu prikupljene su iz javnih izvora.
- Nije bilo sastanaka sa zaposlenicima HGK, menadžmentom ili zaposlenicima Ministarstva.
- Plan je sastavljen tijekom osmodnevnog perioda od objave Javnog poziva za podnošenje kandidatura za izbor predsjednika Hrvatske gospodarske komore i stoga predstavlja vrlo kratku analizu.
- Za sastavljanje Plana korišteni su sljedeći dokumenti:
 - Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014-2020. - prijedlog
 - Web stranica HGK
 - Financijski plan za 2014. godinu
 - Plan rada za 2014. godinu – Županijske komore
 - Plan rada za 2014. godinu – Sektori/Centri/Sudovi.

Ovaj Plan je vlasništvo Indium d.o.o. („Indium“). Predaje se HGK isključivo u svrhu potencijalnog izbora Milana Račića za novog predsjednika HGK. Indium zadržava pravo objave ili korištenja ovog Plana na bilo koji način, u cijelosti ili djelomično, na svojoj web stranici (www.pureindium.com) i/ili na svim drugim forumima ili publikacijama po vlastitom izboru, osim u slučaju postizanja drugačijeg dogovora između Indium-a i HGK.

A. Kaša koju smo si zakuhali

HGK je tijekom zadnjih mjeseci prolazila kroz teško razdoblje. Problemi s kojima se suočava HGK odražavaju opće probleme koje je Hrvatska iskusila tijekom posljednjih 20 godina:

- Upitan način upravljanja
- Loše vodstvo
- Nedostatak jasno definiranih strategija
- Ishitrene taktičke izmjene
- Manjak opipljivih rezultata
- Opća nespremnost na suočavanje s ovim problemima i provođenje temeljitih promjena

Ovo nisu političke primjedbe niti pristrani osobni stavovi, nego realističan odraz načina na koji u svijetu gledaju na naša nastojanja da se izvučemo iz ove krize. To nije lako priznati, no znamo da su u pravu. Najnovije ekonomske statistike odražavaju našu opću gospodarsku stagnaciju:

- Kreditni rejting je u slobodnom padu već nekoliko godina i ne postoje nikakve naznake oporavka
- Naše ekonomske statistike su i dalje obeshrabrujuće:
 - Oko 380,000 nezaposlenih
 - Očekivani rast BDP-a u 2014. iznosi otprilike 0%
 - U usporedbi s drugim državama Europske unije, Hrvatska je među zemljama s najmanjim gospodarskim rastom
 - Nastavlja se negativni trend izvoza – u prvih 11 mjeseci 2013. godine pad izvoza iznosi 8%

Koliko god da su nedavni događaji bili teški za HGK i Hrvatsku, oni mogu i trebaju imati katarzičan učinak te ojačati HGK i hrvatsko gospodarstvo.

B. Hrvatska u savršenom svijetu – opcije, odabir i izgledi

Hrvatska je u ratu – možda toga još nismo svjesni, ali žrtve su konstantno prisutne. Većina budućih međunarodnih sukoba bit će ekonomske, a ne vojne prirode. U Europi su česti stereotipi koji Amerikance predstavljaju kao ne osobito bistre ljude. Čak i kada bi ovakvi stereotipi odražavali realno stanje stvari, ostaje činjenica da američkoj eliti pripadaju probrani, najbolje obučeni vođe koji postoje u svijetu. Čak i kada bi se čitava nacija sastojala od budala, taj 1% populacije čine 3,200,000 najiskusnijih gospodarstvenika koji određuju američku ekonomsku politiku. Čak i kada bi Hrvati bili dvostruko pametniji od Amerikanaca – a nismo, bez obzira na to u što volimo vjerovati – svejedno bi se njihova vojska od 3,2 milijuna ljudi nadmetala s naših 86 tisuća ljudi. Čak ni u idealnim uvjetima Hrvati nemaju osobite izgledi, a dodatno ih pogoršavamo time što **ne** odabiremo i **ne** promoviramo objektivno najbolje ljude, već politiku stavljamo ispred stručne kompetencije i konstantno recikliramo neuspješne vođe upitnih sposobnosti. Ova negativna praksa selekcije naše već ionako nepovoljne izgledi pretvara u

gotovo nemoguće. Društvo donosi ovakve odluke koje imaju razarajuće posljedice. Međutim, i to se može promijeniti.

C. Najavljivane reforme

Mi Hrvati smo zanimljiva skupina ljudi. Čini se da svi imamo mišljenje o svemu i spremno se upuštamo u beskrajne rasprave. Ali bez obzira na to, od pravih promjena bježimo kao od kuge. Prije sam ovu i mnoge druge nacionalne mane (poput naše opće nezainteresiranosti za strategiju) pripisivao našoj psihologiji podređene nacije, no nakon 20 godina konstantnog neodgovarajućeg upravljanja, moramo se zapitati: tko nas sprečava da budemo bolji?

Već 20 godina govorimo o restrukturiranju te najavljujemo reforme i u tome smo zaista nenadmašni u svijetu, ali nitko nam više ne vjeruje – a ponajmanje mi sami.

Kao da smo u grču od straha i smetenosti, kao da su problemi tako strašni da ne znamo odakle početi. I doista, u pravu smo: problemi su strašni. Ali naši problemi nisu nerješivi – sve što je potrebno je vizija, odvažnost i vodstvo, a polazna točka za sve je ISKRENOT.

Od nečega moramo krenuti i predlažem da HGK posluži kao model za restrukturiranje u našoj zemlji. U praksi, taj slučaj mogao bi poslužiti za proučavanje iskrenog, odvažnog, odlučnog i transformacijskog vodstva.

Što možemo izgubiti? Pokušali smo s deklarativnim restrukturiranjem gdje gotovo sve ostaje isto, a reforme se proglašavaju uspješnima. To se pokazalo kao potpuni promašaj.

Nužne su korjenite promjene našeg pristupa upravljanju gospodarskim razvojem, a restrukturiranje HGK treba poslužiti kao početna točka transformacije.

D. Učinkovito nadmetanje iz pozicije male države – ciljanje iznad svojih mogućnosti

Baš kao i mala poduzeća, male ekonomije konstantno se moraju boriti za sebe. Ovdje nema inherentne ekonomije razmjera ni opsega koje bi pomogle u uspješnoj borbi protiv većih tržišnih igrača. Međutim, neke male države imaju ekonomski utjecaj koji nije proporcionalan njihovoj veličini – jer uspješno provode svoje ambicije. Evo primjera ovakvih zemalja te sektora u kojima se uspješno nadmeću:

- Singapur - zračni promet, elektronika, uslužne djelatnosti (osobito upravljanje imovinom), špedicija
- Danska - +50% svjetskog tržišta u proizvodnji slušnih pomagala, vrhunska stereo oprema, precizni alat i mjerni instrumenti
- Nizozemska - zračni transport, prerada hrane, elektronička industrija
- Austrija - bankarstvo, turizam, specijalizirana mehanička proizvodnja

Ključni element uspjeha malih zemalja ili malih tvrtki je biti brži, pametniji i kreativniji od veće konkurencije. Točnije, najbolje male zemlje poznaju veće zemlje u koje izvoze bolje nego što se one same poznaju i tako uspijevaju prodrijeti na njihovo tržište. Osim toga, s obzirom na ograničene resurse, moraju njima dobro upravljati, bez obzira radi li se o prirodnim ili ljudskim resursima. Stoga se konstantno radi na optimizaciji uporabe resursa. U praksi to znači da teže učinkovitosti i meritokraciji: svaki je zaposlenik bitan, nema viška radnika, a uspješnost se očekuje, no isto tako i nagrađuje.

Kako Hrvatska stoji prema ovim kriterijima? Ako ćemo biti iskreni, vjerujem da moramo priznati da smo ekonomski ispod svojih mogućnosti, baš kao što smo u sportu iznad svojih mogućnosti. Reagiramo čak i sporije od velikih tržišnih natjecatelja. Skloni smo sastavljanju strategija ili sustava na licu mjesta te brzopletom kopiranju stranih dobara ili usluga koji često pate od manjka kreativnosti ili kvalitete i ne prilagođavamo se dobro promjenama na tržištu. Obično za to okrivljavamo druge i Vlada to mora popraviti.

Već čujem prigovore: „Možeš li biti malo pozitivniji?“ Ne, nema načina da se gubitnička strategija koja traje desetljećima predstavi u pozitivnom svjetlu. Pogledajte naše ekonomske trendove – brojeve, a ne emocionalne stavove. Svrha ovoga nije ismijavanje Hrvatske, već pronalazak načina da Hrvatska postane pobjednik kakav zaslužuje i treba biti.

Naravno da Hrvatska može postati konkurentan izvoznik, ali ne na način na koji se to pokušava postići već desetljećima. Predstava je zastarjela, nitko je više ne gleda - i što je najvažnije, nitko joj ne vjeruje.

E. Propovijedaj Evanđelje u svako doba, a ako je potrebno, i riječima. (Sv. Franjo Asiški)

Kakve veze propovijedanje ima s izvozom ili vođenjem uspješne ekonomije? Ne biste vjerovali. Što su zadaće HGK ili gospodarske komore bilo koje druge države?

- Zastupanje interesa članova pred državnim tijelima – lobiranje
- Pomoć u koordinaciji aktivnosti članova s ciljem povećanja njihove konkurentnosti (udruživanje u klastere i slično), što je vrsta lobiranja unutar sektora
- Edukacija i prosljeđivanje vrijednih informacija članovima
- Analiza tržišta i pripremanje strategije za tržišni prodor
- Prodor na nova tržišta – lobiranje za izvoz

Ako pozornije proučimo ove zadaće, jasno je da su glavne zadaće HGK komunikacija, lobiranje, prodaja proizvoda kupcima ili prodaja pozicija političkom sloju koji određuje pravila trgovine.

Naš najvažniji komunikacijski alat je ono što činimo i način na koji to činimo, a ne ono što govorimo. Sljedeći citat je savršen primjer nesklada između onoga što govorimo i onoga što činimo:

„Uspjeh kao rezultat svih naših napora mora biti predodžba o Hrvatskoj kao zemlji etike i estetike“

Nema mjesta zamjerkama ove zgodne opomene koja mi je zapela za oko na stranicama HGK u sekciji o kodeksima etike u poslovanju pri HGK. Citat je preuzet iz teksta deklaracije naslovljene „Deklaracija o hrvatskom društvu i državi blagostanja“ koju je potpisao prethodni predsjednik HGK.

Propovijedajte etička načela, učinkovitost, kreativnost i uspješnost u hrvatskoj industriji, a ako je potrebno, poslužite se riječima!

F. Što HGK poručuje danas?

1. Ne baš *lean startup*

Ne znam jeste li upoznati s radom Erica Riesa i njegovim pokretom „Lean startup“. Postoji dobar razlog zašto je njegova metoda iznimno popularna među tehnološki orijentiranim malim tvrtkama. S obzirom na povijest ograničenih ulaganja, ova metoda potiče tehnološki orijentirane male tvrtke na usmjeravanje vremena i sredstava na iterativni razvoj proizvoda u skladu s povratnim informacijama od ranih korisnika. Na taj način se smanjuju početna ulaganja te troškovi za promocije proizvoda, a smanjuje se i mogućnost neuspjeha.

U svojoj srži, ovaj pristup se oslanja na sustav cirkulacije povratnih informacija pod nazivom „gradi, mjeri, uči“. Sve se svodi na izbjegavanje gubitka vremena, proizvoda, povratnih informacija i ljudskih resursa: ako proizvod ne odgovara tržištu, treba ga izmijeniti, a ako ljudi nisu dorasli zadatku, treba pronaći bolje rješenje. Umjesto stvaranja vlastitih definicija savršenstva i proizvoda koji se u njih uklapaju, pristalice ovog pokreta testiraju i mijenjaju proizvode u skladu sa standardima savršenstva koje definiraju sami kupci.

HGK baš ne uspijeva ispuniti ove standarde. HGK ima približno 600 zaposlenika i godišnji proračun od 177 milijuna kuna, odnosno 31,55 milijun američkih dolara. Usporedbe radi, Američka gospodarska komora ima proračun od 200 milijuna američkih dolara. Dakle, godišnji proračun Hrvatske gospodarske komore iznosi 16% ukupnog godišnjeg proračuna Američke gospodarske komore. Ovo bi bilo odlično da i Hrvatska privreda iznosi 16% Američke privrede, odnosno 2,744 milijarde američkih dolara godišnje. Međutim, naš BDP iznosi samo 56.44 milijarde američkih dolara – dakle, tek 3,59% tog iznosa. Drugim riječima, BDP Hrvatske bi trebao biti 4,861% veći kako bi bio proporcionalan godišnjem proračunu Hrvatske gospodarske komore. Evo još jednog slikovitog primjera – mi na Hrvatsku gospodarsku komoru trošimo po jedan dolar za svakih 1,789 dolara našeg BDP-a, dok *šašavi* Amerikanci na svoju gospodarsku komoru troše po jedan dolar za svakih 13,720 dolara svojeg BDP-a.

Proračun Hrvatske gospodarske komore koji bi odgovarao našem gospodarstvu iznosio bi 7,18 milijuna američkih dolara ili 40 milijuna kuna. Ne tvrdim da proračun HGK treba srezati za 77% kako bismo se prilagodili proračunu Američke gospodarske komore, nego želim ukazati na to da novac koji trošimo na HGK uopće ne odgovara našem ekonomskom statusu. Društvo ima pravo odabrati načine na koje želi utrošiti svoj novac, ali moramo biti iskreni prema sebi kad razmišljamo o cijenama kod nas i vani na tržištu, osobito kad taj novac dolazi od poreznih obveznika.

Moglo bi se reći da manja država, osobito u slučaju ekonomskih problema, mora povećati troškove za promociju svojih gospodarskih djelatnosti, i to u određenoj mjeri ima smisla – ukoliko gospodarska komora funkcionira na optimalnoj razini. Uskoro ćemo se pozabaviti i ovim problemom. Međutim, da se vratimo problemu – što mislite, koliko bi dugo BMW opstao u poslu kada bi plaćao 7.67 kuna za oglašavanje za svaku kunu koju Audi plati kako bi prodao auto iste klase? Bojim se da ne bi opstali dugo, a to je upravo ono što mi sada činimo – i onda se čudimo što nam proizvodi nisu konkurentni.

2. Potrebno je više fokusa

S vizualne strane web stranica HGK funkcionira dobro – dizajn je dobar, relativno čist, prisutna je doza elegancije – stranica je dosta ugodna. Međutim, kada se ozbiljnije upustite u proučavanje sadržaja predstavljenih materijala, pojavljuju se određeni problemi koji posjetitelja odvrćaju od osnovne zadaće HGK.

- **Sadržaj je previše raspršen** – uloženo je puno truda kako bi se web stranica napunila sa što je više moguće informacija – postoje stotine poveznica, oznaka, objava i sličnog, kao da privid zaposlenosti nužno znači i sadržajnost. Drugim riječima, previše je površnih informacija koje se često ponavljaju. Imate dojam da čitate informacije o 20 različitih sektora, a zapravo samo još jednom iznova čitate iste informacije u drugim rubrikama i kategorijama. Isprva se čini kao da je posao dobro obavljen, ali u stvarnosti se samo radi o oku ugodnim tričarijama koje ne doprinose kvaliteti stranice. Ova karakteristika je svojstvena neprofitnim organizacijama, a odražava određeni stil vodstva koji daje prednost formi, a ne sadržaju.

Predstaviti ću specifičan primjer koji sam nedavno čitao – članak „Ublažavanje sankcija prema Iranu“ objavljen 4. 2. 2014. Pohvalno je da HGK prenosi informaciju o ublažavanju sankcija od Ministarstva vanjskih poslova i relevantnih institucija Europske unije. To je odličan početak, i još je rano, ali ova informacija u svojoj trenutnoj formi ne znači mnogo većini članova HGK. Čovjeka koji proizvodi cijevi za štednjake u Čakovcu ne zanimaju osobito direktive Europske unije. On želi znati kakva je naša strategija za prodor na iransko tržište, kada krećemo i koga može kontaktirati kako bi se uključio. Smatram da treba jačati takav pristup – uvijek valja misliti na to što član koji plaća svoje članstvo treba i želi od svake informacije i djelovanja Hrvatske gospodarske komore.

- **Kopiranje** – pregledavajući informacije dostupne članovima stekao sam dojam da je dosta informacija i analiza kopija onih dostupnih u Hrvatskoj udruzi poslodavaca (HUP), Državnom zavodu za statistiku (DZS) te čak i u Hrvatskoj narodnoj banci (HNB). Ponekad, naravno, ima smisla staviti sve na jedno mjesto, no pitanje je koliko je toga zaista potrebno.

3. Samodopadnost

Pregledavajući dostupne materijale stekao sam dojam da se više pažnje posvećuje isticanju izvrsnosti HGK među drugim organizacijama tog tipa, nego onome što bi trebala biti temeljna zadaća HGK: promociji hrvatskog gospodarstva u zemlji i inozemstvu. Primjer ovoga je objava da HGK ima veze sa 166

drugih gospodarskih komora diljem svijeta. To zvuči impresivno, no tko zapravo mari za to? Kako to utječe na onog proizvođača cijevi za štednjake iz Čakovca, na uzgajivača organske janjetine iz Korenice ili malo informatičko poduzeće iz Rijeke? Rekao bih – nikako.

Iskreno rečeno, cijela naša nacija pati od ove osobine. „Mi smo najbolji na svijetu“ je jedna od naših omiljenih izjava, a vjerujem da je takav stav posljedica ranijeg načina vođenja organizacije. Međutim, to je kao da sami sebe proglašavate vizionarom – te riječi imaju težinu samo kada ih izgovori netko drugi, a ne vi ili vaša majka. U ovom slučaju, radije bih čuo pohvale od članova komore koji plaćaju račune, ali najradije bih ih gledao u našim izvoznim statistikama.

4. Neshvaćanje međunarodne trgovine današnjice

U Hrvatskoj još uvijek vjerujemo da se međunarodni dogovori sklapaju na jedan od sljedeća dva načina, a oba su netočna.

- **Nije kao u filmovima** – ovdje se podrazumijeva da vaš vođa postigne sporazum s mojim vođom, kao što je Tito postizao dogovore sa Saddamom Husseinom, Muammarom al-Gaddafijem, Nehruom i brojnim drugim vođama. Na jednom mjestu se nađe čitava svita političkih vođa, uključujući i prve dame koji se goste na raskošnim večerama dok gledaju folklorne plesove. Pri kraju susreta se dvojica velikih vođa povuku na čašu konjaka i finu cigaru i dogovore detalje poslovnog sporazuma koji će imati povijesnu važnost za odnose i gospodarstva obje države. Prema ovom scenariju HGK ima istaknutu ulogu u usklađivanju putovanja i asistiranju Ministarstvu vanjskih poslova. Nažalost, ovakav scenarij je češći u filmovima nego u stvarnom svijetu. Vrlo malo međunarodnih transakcija se danas dogovara na ovaj način, iako postoje ceremonije potpisivanja nakon što je pravi sporazum sklopljen.
- **Sajamski karavan** – ovaj model postizanja međunarodnih dogovora uključuje objavljivanje kataloga i izlaganje na što je moguće većem broju gospodarskih sajmova. Kao što Zagrebački velesajam može posvjedočiti, ovakav način poslovanja je pregazilo vrijeme. Demokratski procesi su obilježili suvremenu međunarodnu trgovinu:
 - nije potrebno dovesti svog „velikog vođu“: bavimo se trgovinom, a ne politikom
 - nema potrebe za izdavanjem kataloga - vašu svi ponudu mogu vidjeti na internetu
 - ne morate ići na toliko velikih sajmova da biste upoznali tržište; tržište vam je na dohvat ruke
 - ne trebate posrednike s „svojim adutom“ kako biste upoznali prave prodavače ili kupce, danas većina prodavača i kupaca želi najbolji dogovor i svi žele biti lako dostupni
 - ne morate tražiti agente ili posrednike u drugim državama kako bi u vaše ime pratili razvoj događaja – i sami možete otputovati bilo kamo u vrlo kratkom roku

Demokratizacija međunarodne trgovine smanjila je troškove i proširila tržišta. Da, i dalje postoje tržišta koja se pridržavaju tradicionalnih modela poslovanja, ali sve ih je manje, a ponuda je sve

raznolikija. Međutim, čini se da HGK i dalje pridaje prekomjeren značaj gospodarskim sajmovima. Vjerujem da to rade iz sljedećih razloga:

- tako smo uvijek promovirali svoje gospodarstvo
- zabavno je – možete putovati, upoznajete nove ljude, a to nije osobito teško
- odajete dojam kao da jako puno trgujete
- što je najbolje od svega, dobivate dnevnice

Stoga, to je dobitna kombinacija za sve uključene... zar ne? Rekao bih da je posjećivanje velikog broja gospodarskih sajmova, osobito velikih, gubitak novca, vremena i ljudi. Zabavno je i dobro izgleda, ali ovako se postiže vrlo malo poslovnih dogovora. Nova ekonomija značaj pridaje usmjeravanju interesa, uskoj specijalizaciji i prilagođavanju onome što klijent smatra savršenstvom (prisjetite se metode *lean startupa*). Nije sve u objavljivanju kataloga, sjedenju na štandovima sajmova i dijeljenju kemijskih olovaka.

Postoje bolji načini.

5. Podčinjena izvrsnost

Pratim rad mnogih naših institucija i ponekad sam zaprepašten užasnim nedostatkom profesionalnosti, temeljitosti i izvrsnosti. Nisam stekao takav dojam prateći rad HGK. Naveo sam neke od problema koji su brzo isplivali na površinu, ali imam dojam da u HGK rade neki iznimno pametni i talentirani ljudi. Međutim, učinilo mi se da su malo izdvojeni, ili sputani, te da stoga nisu uspjeli u potpunosti doći do izražaja i demonstrirati svoje sposobnosti. Smatram da je i to odraz prethodnog načina vođenja gdje je fokus djelovanja bio na održavanju tobožnjeg kulta ličnosti. To nije zdravo, a vrijedni ljudski resursi se pritom uzaludno troše.

G. Propitujte sve

1. Odakle početi?

Kada bismo radili doista temeljitu analizu HGK, njezinih funkcija i uloge u hrvatskom gospodarstvu, morali bismo postaviti sljedeće pitanje: *Što bi se dogodilo s hrvatskim gospodarstvom kada bismo ukinuli HGK još danas? Što bi se dogodilo sutra, za mjesec dana, za šest mjeseci, za godinu dana, za pet godina?*

Postavio sam ovo pitanje nekolicini utjecajnih poduzetnika ovdje i opći stav, s kojim se i sam slažem, jest da bi utjecaj na BDP bio iznenađujuće ništavan. S obzirom da smo u proteklih 20 godina potrošili otprilike 2 do 4 milijarde kuna na HGK, a u idućih 10 godina ćemo vjerojatno potrošiti još barem jednu milijardu, to je šokantan zaključak. Svejedno, mislim da je točan iz sljedećih razloga:

- HGK ne dodjeljuje svoja sredstva dovoljno efikasno – sjetite se gospodarskih sajmova, broja zaposlenika, neprikladnog sputavanja talentiranih ljudskih potencijala – sve su to razlozi zbog kojih HGK ne opravdava trošak od 177 milijuna kuna.

- Poduzeća koja stvaraju većinu prihoda od našeg izvoza ne trebaju HGK i ne koriste njezine usluge u značajnoj mjeri jer su sami bolje upućeni, imaju više internih resursa, agilniji su i spremniji na brzo djelovanje.

Već čujem kritiku – „ovaj čovjek je užasan, on mrzi HGK i jadne zaposlenike“. Takve refleksne optužbe ne mogu biti manje točne. Ja nemam ništa protiv HGK i njezinih zaposlenika. Mislim da neke stvari HGK radi dobro, ali može i treba ih raditi i bolje. Osim toga, mislim da ima talentiranih zaposlenika koji nisu dobili šansu da se iskažu i realiziraju svoj potencijal.

Igrom slučaja sam kao panelist sudjelovao u diskusiji na konferenciji za ulagače u Hrvatsku koja se održala na sveučilištu Georgetown u Washingtonu. Gospodin Vidošević nije mogao doći pa je poslao jednoga od svojih viših zamjenika – ugodnu i elegantnu damu koja vam je vjerojatno poznata (više ne radi za HGK). Njezina prezentacija je bila bezazlena, ali i potpuno suhoparna. Završne riječi bile su: „Trebali biste preseliti središta svojih tvrtki u Zagreb jer je ondje lijepo“. Većina ljudi je pristojno zapljeskala, ali panelist koji je sjedio kraj mene, jedan od viših direktora jedne od najvećih američkih banaka, rekao je: „Kakve djetinjaste gluposti. Neću potrošiti 25 milijuna dolara da preselim središte tvrtke u drugi grad samo zato što je tamo lijepo“.

Taj gospodin je bio u pravu – nerealno je očekivati da će ozbiljne korporacije preseliti svoja središta bez racionalnih ekonomskih razloga da to učine. Isto tako je nerealno očekivati da će država nastaviti financirati neke svoje institucije samo zato što je to i ranije činila – bez obzira na to koliko su institucija i njezini zaposlenici simpatični.

2. Treba li ukinuti HGK?

Postoji više razloga zašto je gospodarskim komorama diljem svijeta sve teže opravdavati svoje postojanje:

- Prethodno spomenuta demokratizacija tržišta
- Rast popularnosti društvenih mreža s posebnim podgrupama utemeljenim na zajedničkim interesima
- Rast pritiska s obzirom na profitabilnost koja zahtijeva manje operativne troškove
- Brži ritam poslovanja i način života koji omogućuje sve manje prilika za miješana poslovno-društvena okupljanja

U zemljama gdje je članstvo dobrovoljno, ovi problemi se odražavaju u manjem broju članstava. U zemljama gdje je članstvo obvezno za sve poduzetnike, ovi problemi se odražavaju u nepovjerenju u gospodarske komore koje članovi doživljavaju kao jedan od mnogih načina neizravnog oporezivanja.

Međutim, **ja ne bih ukidao HGK – napravio bih promjene u uređenju, djelovanju i troškovima.**

H. Kakva HGK je potrebna Hrvatskoj?

1. HGK koja se ponovno posvećuje svojim članovima

HGK se mora ponovno okrenuti potrebama svojih članova. Nije iznenađujuće da nakon nekog vremena organizacija s duljom tradicijom izgubi fokus i usmjeri se na samoodržanje, no to nije zdravo. HGK ne postoji zbog HGK, svojih zaposlenika, svojeg predsjednika, Vlade ili bilo koga osim svojih članova. To je lakše reći nego učiniti; međutim, evo koraka koji su nužni ako želimo da HGK postigne stvarni značaj za hrvatsko gospodarstvo:

- Neka se zaposlenici maknu iz upravne zgrade. Neka posjećuju regionalne urede HGK – i što je još važnije – neka posjećuju poduzeća svojih članova što je češće moguće.
- Neka zaposlenici izmjene prioritete – **na prvom mjestu treba biti klijent**, a u skladu s tim treba postaviti sljedeća pitanja:
 - Kako nove izmjene u politici utječu na naše članove (npr. iranski dogovor)?
 - Što trebamo učiniti kako bismo pomogli članovima da najbolje iskoriste novonastale prilike?
 - Na koji način je najbolje sažeti ovu zakonsku izmjenu kako bi bila razumljiva našim članovima?
 - Kako je najbolje komunicirati s članovima bez pokroviteljskog pristupa?
- Treba poticati razmjenu kadrova između HGK i poduzeća članova kako bi se postiglo razumijevanje i nove perspektive između dvije grupe.
- Treba potaknuti zaposlenike na progresivno razmišljanje i djelovanje – na sprečavanje nastanka problema, na pronalaženje i razmjenu rješenja.
- Treba nagraditi zaposlenike koji se osobito iskažu u radu s članovima.

Ako pitate članove, HGK s 300 zaposlenika usmjerenih na rad s klijentima i s pravim stavom je bolje rješenje nego HGK s 1200 zaposlenika s pogrešnim stavom i načinom rada. Naravno, ovo su proizvoljni brojevi koji služe samo za konstruiranje ovog argumenta.

2. HGK usredotočena na izvoz

(a) Hrvatska: Vječna prodaja izvoznih proizvoda domaćem tržištu

Hrvatska što prije treba izgraditi izvozna tržišta – radi se o pitanju državnog gospodarskog opstanka. Potpuno pogrešno igramo izvoznju igru i statistike to potvrđuju. Već sam ukratko objasnio kako i HGK i država Hrvatska imaju problema s usvajanjem novih tržišnih pravila – međunarodna trgovina se više ne sastoji od plesa i pjesme velikih vođa ili turneja po gospodarskim sajmovima. Igramo tržišnu igru kao da se tržišna utakmica odvija u 1950-im godinama. Što je još gore, i dalje nam nije jasno da je za izvoz bitno umijeće prodaje, da je za prodaju nužna uvjerljiva komunikacija, a uvjerljiva komunikacija se sastoji od objašnjavanja stvari iz perspektive kupca. Zaista, sve se vrti oko prodaje – ljubav, vjera, politika i poslovni

svijet. Ali radimo pogrešno, i to zato što objašnjavamo stvari iz svoje perspektive: mi prodajemo sebi, svojim majkama i svojim političkim strankama.

Dat ću vam primjer iz naše recentne povijesti. U vojnom smislu smo dobili Domovinski rat, no izgubili smo medijski rat sve do trenutka kada je general Gotovina oslobođen. Brojni su razlozi doveli do gubitka medijskog rata. Prvenstveno smo ga izgubili jer smo se kod kuće bavili drugim stvarima, ali smo ga izgubili i zato što nismo baš uspješni u komunikaciji, u objašnjavanju svojih stajališta na uvjerljiv način. Stranci bi nas upitali zašto smo pokrenuli Oluju, a mi bismo počeli pričati o sukobima između ćirilicnog i latiničnog pisma, o katoličkim i pravoslavnim razlikama, o crti u Karlobagu i hrvatskom proljeću. Taj stranac, Amerikanac ili Britanac, možda nikada nije ni čuo za ćirilicu, vjerojatno je agnostik, Anglikanac ili baptist, Karlobag ga je podsjetio na Carlsberg, a hrvatsko proljeće (Croatian Spring) mu djeluje kao nešto poput dezodoransa Irish Spring. Karikiram, ali jasno vam je kako smo sve objasnili iz svoje perspektive misleći da smo sve dobro napravili, a ipak nismo ništa postigli.

Pretpostavimo da je osoba koja je postavila pitanje iz San Antonija u Teksasu. Pokušajmo priču prenijeti u njegovu perspektivu. Gospodine Teksašanine, što biste vi učinili da je trećina SAD-a, trokut od San Antonija do Miamija i New Yorka, pod tuđom okupacijom, i da to traje tri godine, a svijet vam samo govori da ne možete dobiti svoju zemlju nazad? Mnogo puta sam iskoristio ovu taktiku (samo bih izmijenio geografske specifičnosti kako bih se prilagodio sugovorniku) i odgovor je gotovo uvijek bio: „O moj Bože, pojma nisam imao da je bilo tako užasno. Mi bismo odmah krenuli u protunapad i padale bi glave. Dobro ste postupili“.

Dat ću još jedan primjer ove 'mi' perspektive jer smatram da je iznimno važno promijeniti takav pristup. Novi veleposlanik iz poprilično moćne države došao je u Hrvatsku. Ispostavilo se da imamo zajedničke prijatelje i tako smo završili na ručku. Simpatični gospodin mi je pričao o svojih prvih nekoliko tjedana u Hrvatskoj. Zemlja mu se svidjela, ali nije znao što reći kad bi mu Hrvati pokušali ukazati na 'prilike' za investicije. Netko bi mu ponudio tvornicu tekstila u užasnom stanju, ili brodogradilište koje je trebalo restrukturirati 20 godina ranije, a zatim bi ga pitali može li dovesti ulagače. Nije mu bilo lako smisliti odgovarajući odgovor jer 1) takve industrije su u zemlji odakle on dolazi odavno izumrle, a 2) njegov posao nije bilo promoviranje ulaganja u Hrvatsku, već promoviranje proizvoda i industrije svoje zemlje. Vladini dužnosnici koji su dobili njegovu pozornost u ovim situacijama mogli su puno bolje iskoristiti svoju priliku da su ga pitali o situaciji iz njegove perspektive i sukladno tome pokušali sklopiti dogovore. Čak i da nisu uspjeli pronaći zajednički interes za ulaganja, smatrao bi ih sposobnijima. S obzirom da izvještava svoju zemlju i industriju o stanju u Hrvatskoj, to je iznimno važno.

(b) Hrvatska: Velike priče o međunarodnoj trgovini

Međunarodna je trgovina za Hrvatsku iznimno važna, i stoga beskrajno razgovaramo o tome, ali sve i dalje radimo na isti način kao i do sada. Nikada mi nije bilo jasno zašto smo trebali četiri i više ministarstava koja se bave gospodarstvom – Ministarstvo financija, regionalnoga razvoja, gospodarstva, poduzetništva i obrta, plus Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, što je de facto ministarstvo

gospodarstva. Imamo mnogo ministarstava za poslovanje, a malo posla – i još manje međunarodnog poslova.

Jeste li se ikada zapitali zašto imamo više od 4 ministarstva za unutarnje poslovanje, a nijedno ministarstvo za međunarodno poslovanje? Jeste li znali da Kanada ima Ministarstvo za međunarodnu trgovinu? Kad sam bio dijete, naučio sam zašto Kanada ima Ministarstvo za međunarodnu trgovinu – Kanada je mala zemlja (35 milijuna stanovnika!) koja se stoga mora osloniti na izvoz kako bi održala dobar životni standard.

Propovijedajte Evanđelje o izvozu i, ako je nužno, koristite riječi. Zašto smo fokusirani na sebe kada se radi o vođenju poslova?

- To je način koji oduvijek poznajemo, zašto mijenjati dobitnu strategiju?
- Ugodno nam je tako, čemu riskirati?
- To je politički isplativo, što znači da mogu napuniti urede ministarstava diljem države svojim stranačkim odličnicima. Uvijek mogu potajno zaposliti lokalnog nesposobnog stranačkog kolegu u lokalnom uredu ministarstva – nitko neće primijetiti. Međutim, primijetit će ako ured Ministarstva za međunarodnu trgovinu smjestim u Andraševac i zaposlim srednjoškolske propalice. Usput, Andraševac je dražesno selo – živim tamo.

Samo da se razumijemo, ovo nije provokacija trenutne Vlade. Naslijedili su strukturu poslovanja koja je problematična već gotovo 20 godina. Ali isto tako imaju mandat koji mogu iskoristiti da promijene i poprave stvari – sreća prati hrabre.

(c) Hrvatska: Mala zemlja za velik broj ministarstava

Gotovo da čujem koalicijske partnere kako slave – savjetuje nam da otvorimo još jedno ministarstvo, odlično. Znae što to znači – još jedan ministar, još auta, još ureda, još vozača, još tajnica, barem još 500 zaposlenih i pokoja super dnevica za ona duga međunarodna putovanja.

Treba li nam onda Ministarstvo za međunarodnu trgovinu? Ne ako se mene pita. Jedan način na koji je moguće pristupiti ovom problemu je restrukturiranje kabineta tako da 5 postojećih gospodarskih ministarstava preraspodijelimo u 3 ministarstva – Ministarstvo financija, Ministarstvo industrije i infrastrukture te Ministarstvo za međunarodnu trgovinu. Ne bi bilo dodatnog zapošljavanja i troškova, dapače – bilo bi mjesta za značajne rezove broja zaposlenika i beneficija.

(d) HGK: Međunarodna hrvatska prodajna sila?

Drugi način na koji je moguće pristupiti ovoj praznini u fokusu međunarodne trgovine bi bio dopuštanje da se HGK prometne u de facto Ministarstvo međunarodne trgovine. Ne mislim pritom da bi mu trebalo

dati moć da obvezuje Vladu i druge moći koje donosi status ministarstva, već bi trebalo omogućiti da HGK postane hrvatski glas za međunarodnu prodaju.

I. HGK: Sreća prati hrabre

Predlažem temeljno restrukturiranje HGK, njezinih funkcija i stila. Ovo nipošto nije cjelovit popis mogućih izmjena (uzmite u obzir da sam imao 7 dana da sastavim ovaj izvještaj), no mislim da nudim dobar opći plan za vođenje HGK do 2018.

1. Slon u sobi

Moramo se pozabaviti slonom u sobi u kontekstu zalaganja za poduzetništvo u Hrvatskoj – to je Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). Ne mislim da je HUP neprijatelj HGK, dapače, mislim da se nadopunjuju. Bilo je malo glupo protiviti se osnivanju HUP: „Ne, ne možete osnovati i financirati organizaciju koja bi pred Vladom zastupala vaše interese. Vaše interese mora zastupati službena grupa za zastupanje poduzetništva, koja se financira obveznim članstvom, a čije vodstvo zapravo određuje Vlada. Nitko ne zna što je bolje za vas od ~~partije~~, hoću reći, od službene grupe za zastupanje poduzetništva“. Mislim da, ako govorimo u apsolutnim vrijednostima, argumenti protiv HUP-a više odgovaraju kontekstu Sjeverne Koreje nego suvremene demokracije koja prihvaća ekonomske zakonitosti slobodnog tržišta.

HUP je ovdje trajno i mislim da je to zdravo. Tko može zastupati interese velikih hrvatskih poduzeća bolje od samih poduzeća? Oni znaju koji su njihovi problemi, kako im žele pristupiti, i definitivno si mogu priuštiti plaćanje takvog zastupanja. Čak bih rekao da postoji podudaranje u barem 75% interesa velikih i malih poduzeća iz privatnog sektora. Zato takvo zastupanje nije nužno protivno interesima manjih poduzeća.

Smatram da bi posao zastupanja pred Vladom i lobiranja za veća poduzeća trebalo prepustiti HUP, a HGK treba preusmjeriti svoje djelovanje i resurse na druge sektore koji joj više odgovaraju. Preklapanje djelovanja treba izbjeći kad god je moguće.

2. HGK: Više od planiranja zabava

Jedan poznati hrvatski poduzetnik rekao mi je da strana veleposlanstva vole HGK. Kad god planiraju prezentaciju ili skup na visokoj razini, traže da to organizira HGK jer HGK ima logističke kapacitete za takvo što – ljude, prostore i sredstva. Ovo u prvi mah zvuči poprilično dobro – da, stranci to vole, ali HGK se u ovom slučaju pretvara u organizaciju za planiranje zabava. Pitanje koje valja postaviti je sljedeće: proizlaze li ikakve poslovne ponude iz organiziranja ovih zabava i je li ovo najbolji način da se potroši naših 177 milijuna kuna?

Hrvatska gospodarska komora može učiniti puno više od ovoga, a njezini članovi, zaposlenici i Hrvati zaslužuju mnogo više.

(a) Izvozna strategija

Rad na razvoju hrvatskog izvoza nije jednostavan i HGK ne može sama poboljšati situaciju – HGK ne proizvodi proizvode, ne kontrolira kvalitetu, ne određuje cjenovnu politiku i ne određuje visinu poreza. Međutim, HGK može preuzeti inicijativu i sastaviti realističnu Strategiju za promociju izvoza („Izvozna Strategiju“) u suradnji s članovima, Hrvatskom udrugom poslodavaca, Ministarstvom gospodarstva te Ministarstvom vanjskih i europskih poslova. Sjetite se što sam rekao o tome da je Hrvatska u ratu, samo toga još nije svjesna – moramo to imati na umu kod sastavljanja Izvozne Strategije. Mi volimo da su stvari duge, spore i komplicirane. Naši planovi obično postanu tako glomazni i sveobuhvatni da ih naposljetku nije moguće izvršiti. Naša izvozna strategija mora biti:

- Jezgrovita – ključ je u jednostavnosti
- Usmjerena na tržišta na kojima Hrvatska može postići brz prodor
- Lišena emocija i usmjerena na pobjednike
- Jasno i jednostavno formulirana – važno je da bude lako razumljiva i primjenjiva
- Realistična
- Upotrebljiva
- Spremna u roku od 3 mjeseca

(b) Aktivnosti u svrhu ciljane promocije

Hrvatska ne raspolaže resursima koji bi omogućili da svima bude sve. HGK se mora usredotočiti na bitke koje možemo dobiti u kratkom vremenskom roku, što znači da je nužna revizija svih aktivnosti u svrhu promocije našeg trgovanja. Nećemo u potpunosti odustati od sudjelovanja na sajmovima ili konferencijama, no potrebni su stroži kriteriji u selekciji onih kojima ćemo prisustvovati i koje ćemo organizirati. Pri svakoj reviziji aktivnosti u svrhu promocije moramo se zapitati:

- Tko će prisustvovati – tisuće običnih posjetitelja ili stvarni kupci?
- Ukoliko se radi o događaju za kupce – koliko će potencijalnih kupaca prisustvovati? Koliko ih je bilo prethodne godine?
- Koliko je dug naš prodajni ciklus?
- Koliko će nas to koštati?
- Postoji li bolji način za osvajanje ovog tržišta?
- Tko je u HGK zadužen za ovo tržište?
- Koje su popratne mjere nužne za osvajanje ovog tržišta i tko će ih poduzeti?
- Što naši članovi misle o ovoj aktivnosti?
- Koliki dio troškova su članovi Komore voljni pokriti (lakmus test ozbiljnosti)?

(c) Malena Komora, veliki odjek – najbolje prakse

HGK ne može biti najveća gospodarska komora, no može biti najbolja. Moramo težiti tome da drugi hvale HGK zbog njezinog rada, a ne zato što organiziramo dobre zabave. Važno je da HGK hvale jer osiguravamo poslovanje, tražimo kupce, uvodimo inovacije i pobjeđujemo velike igrače u njihovoj igri. To se može dogoditi samo ako konstantno tražimo najbolje metode za razvoj izvoza i ako smo dovoljno odvažni da se promijenimo kako bismo pobijedili (sjetite se *lean startupa* i iterativnog razvoja do izvrsnosti).

3. Osoblje koje će to ostvariti

HGK treba zablistati od energije i entuzijazma. U HGK rade talentirani ljudi koje treba pustiti iz zlatnih kaveza. Evo kakvi će ljudi transformirati HGK:

- Usredotočeni na kvalitetu
- Visoko motivirani
- Entuzijastični
- Kreativni
- Zainteresirani za svijet oko njih
- Pobjednici
- Odvažni ljudi koji se ne boje rizika
- Odgovorni
- Koji vole raditi

Jednom sam rekao svojim zaposlenicima da je dobar znak njihovih pregovaračkih sposobnosti ako im druga strana ponudi posao nakon što je dogovor postignut (nipošto prije, to je mito). Okvirno pravilo koje sam koristio je da bi vam posao trebao biti ponuđen otprilike jednom u tri pregovora, a to se i dogodilo. Ljudi nisu otišli, ali su bili polaskani jer su dobili objektivnu potvrdu svoje izvrsnosti. Ovo bi se trebalo događati i u HGK – Austrijanci, Nijemci, Amerikanci i drugi bi trebali pokušavati pridobiti naše najbolje ljude. Taj dan će doći – tada ćemo znati da radimo dobar posao, ali mislim da će naši najbolji ljudi ostati uz nas ako pravilno vodimo HGK.

4. Sve polazi od dobrog vodstva

Sve polazi od vodstva i završava vodstvom – ono dobro, ono loše i ono ružno. HGK se nalazi u trenutnoj situaciji zbog problema s vodstvom. Privremeno vodstvo na čelu s gospođom Škrtić radi odličan posao na stabilizaciji veoma nepovoljne situacije. Pravo je vrijeme za stvaranje nove, bolje i efikasnije HGK. Ove karakteristike vodstva će omogućiti takvu transformaciju:

- Iznimna energija i entuzijazam
- Demonstrirana kreativnost

- Odvažnost
- Iskrenost
- Sposobnost donošenja teških odluka
- Dokazane vještine u upravljanju
- Izvrsne komunikacijske vještine na hrvatskom i engleskom jeziku
- Interdisciplinarna edukacija
- Dokazano iskustvo u međunarodnom poslovanju
- Visoka postignuća u različitim kulturološkim i korporativnim okolnostima
- Opsežno iskustvo u privatnom sektoru

HGK nikada neće postići nužnu razinu transformacije, energije i motivacije bez energičnog, predanog i motiviranog predsjednika. Transformacija HGK nije honorarni posao, volonterski rad ili projekt za mirovinu, već prava misija. U životu obično dobijete što zaslužujete, a HGK i hrvatsko gospodarstvo zaslužuju potpunu posvećenost, potpunu kreativnost, potpunu iskrenost i potpunu odvažnost na čelu ove važne institucije, a to ima svoju cijenu.

Jedna od naših izreka glasi „hvali more, drži se kraja!“ i možemo je primijeniti na naš izbor vođa. Recikliramo ih više nego što recikliramo boce i bojim se da ćemo biti u napasti da se to dogodi i u slučaju HGK. S obzirom na probleme s prethodnim vodstvom, razumljivo je da smo skloni osloniti se na nekoga tko nam je dobro poznat, na čiji smo stil navikli i s čijim smo djelovanjem dobro upoznati. To je siguran i racionalan izbor, ali i prethodni predsjednik je također odgovarao ovom opisu.

HGK zaslužuje svježe novo vodstvo. Ako želimo da HGK bude simbol transformiranog, samopouzdanog, kreativnog i iskrenog hrvatskog gospodarstva usmjerenog na izvoz, ne smijemo predati HGK u ruke vodstva koje je dominiralo našom gospodarskom scenom tijekom proteklih 20 godina. **Doista je jednostavno – ako želimo promjene, učinimo ih, a ako ne želimo, onda barem budimo iskreni.**

Propovijedajmo Evanđelje, a ako je nužno, koristimo riječi.

5. Uključivanje javnosti u donošenju odluke

Mnogi će se izvrsni kandidati prijaviti za poziciju predsjednika HGK. Za organizaciju, članove i širu javnost bilo bi dobro da svi dobiju priliku da vide kako ovi kandidati zastupaju svoju viziju budućnosti HGK u javnosti, možda čak i na televiziji. Javna debata pet najboljih kandidata bila bi višestruko korisna. Javnost bi se uvjerila da je Vlada ozbiljno pristupila zadaći pronalaženja objektivno najboljeg kandidata. Članstvo bi moglo upoznati kandidate i njihova stajališta, što bi ih potaknulo da se oslone na HGK. Javna debata bi javnosti jasno pokazala da se stvari doista mijenjaju nabolje – **novo vodstvo, nova energija i nova nada.**