

Petnaest godina ASEE



I u nekom drugom, normalnijem okruženju i u nekoj drugoj poslovnoj grani, petnaest godina postojanja, razvijanja i napredovanja vredan je jubilej.

Što vreme duže protiče sve je teže setiti se racionalnih razloga koji su nas potakli da napustimo "siguran" posao i univerzitetsku karijeru pred nama. I sve više razumevanja imam za nerazumevanje našeg postupka od strane nama bliskih, starijih i opravdano zabrinutih. Osnovali smo, hiljadu devetsto devedeset četvrte godine, Adizes menadžment konsalting i iskreno planirali da organizacije savetujemo verujući da od toga i naši klijenti i mi možemo uspešno da živimo. Još uvek se dobro sećamo porođajnih

muka u našoj "garaži", službenog automobila marke "peglica", drvenog home made flip chart-a,... Kako nisam siguran da imam dara (u stvari imam dara ali nemam vremena) da prepričavanjem dogodovštine sa naših početaka upadnem u zamku te napišem slatunjav i patetičan tekst, ostajem spreman da zainteresovanima u "verbalnom modelu" popravljam raspoloženje. Jedno je sigurno, većina "privatnika" su tada, polovinom poslednje decenije prošlog veka, zarađivali svoj "prvi milion za koji se ne pita", društvena pre-

duzeća nisu verovala da će ikada biti privatizovana a javna da postoje još mnoge političke partije prepune eksperata spremnih da, na žalost samo brojčano, ojačaju njihove redove. Za prve je bilo prerano a drugima i trećima je bilo prelepo da bi od nas savete tražili. I mi smo učili, razvijali se i napredovali a naučeno delili prevashodno na seminaru "Upravljanje promenama" sa idejom da klijentima približimo naš pogled na svet organizacija i kod njih razvijemo potrebu za organizacionom terapijom (ovo sad baš zvuči utopistički). Ali neko je rekao – verovanje kreira činjenicu.

Nije namera da u ovom uvodniku prepričavamo godinu po godinu, izazov po izazov, klijenta po klijenta, iskustvo po iskustvo. Kao svako ko je pokretao preduzeće, sam ili sa partnerima, morao sam se sa nekoliko reči setiti najboljih i najtežih godina početka. Nakon PETNAEST godina rada sa nama su STOTINE boljih i uspešnijih kompanija i VIŠE OD DESET HILJADA boljih i uspešnijih pojedinaca. Danas je ASEE prepoznatljiv brend u regionu jugoistočne Evrope u oblasti konsultantskih usluga, edukacije i treninga za menadžment i izdavaštva. Nismo više u „garaži“ u Novom Sadu, sada smo i u Beogradu i u Zagrebu i u Sarajevu. Ne radimo samo seminar „Upravljanje promenama“. Radeći sa klijentima, učeći i zapošljavajući nove ljude raslo je i širilo se znanje unutar naše kuće. Razvijali smo se i napredovali. Po preciznoj evidenciji danas možemo da pružimo odgovore na nekoliko desetina zahteva za unapređenje znanja i veština na zadate teme od pregovaranja, preko usluživanja klijenta, unapređenja procesa produktivnosti, nagrađivanja i motivacije, istraživanja tržišta i marketinških alata, strategija, upravljanja potraživanjima, selekcijom kandidata, ...(nije tri tačke nego još onoliko koliko ih treba da dođemo do nekoliko desetina, a svakog dana ima ih sve više). I dalje, sada istina retko, izvodimo i seminar „Upravljanje promenama“, sigurno najizvođeniji seminar iz menadžmenta u našem regionu. I svi ovi seminari, treninzi, obuke, edukacije se unapređuju i obogaćuju primerima iz naše

Naš razvoj

Od prvih dana smo pored operativnih poslova skoro podjednaku pažnju posvećivali razvoju, istraživanju i usavršavanju. Ponosni smo što smo mogli doprineti razvoju metodologije menadžmenta. Nabrajamo deo razvijenih mera i koncepata.

Pri prvom kontaktu sa Adizes Institute, 1994. godine prezentovan je naš upitnik za određivanje PAEI stila. Taj inicijalni upitnik je svih ovih godina usavršavan i danas je deo originalnog sistema i softvera za selekciju kandidata. Ovaj zaokružen sistem pokriva sve ono što je neophodno pri selekciji kandidata od vođenja intervjua do upitnika zasnovanih na PAEI, Spiral Dynamics, Brain Dominance i Emotional Intelligence pristupu. ASEE sistem selekcije se sem u Jugoistočnoj Evropi danas koristi u kompanijama u Brazilu, Meksiku, Kanadi, Maleziji i Ukrajini.

Pod vodstvom Senior Associate Nebojše Carića naš tim je razvio originalan pristup kreiranju poslovnih strategija koji je usvojen kao zvanični prilaz u radu celokupne mreže Adizes Institute, USA. Zahvaljujući tome Nebojša Carić je postao i predavač strategijskog upravljanja na Adizesovoj školi za pro-

fesionalne konsultante u Santa Barbari.

Sem toga, razvijen je i čitav niz alata koji olakšavaju ili ubrzavaju primenu i učenje pojedinih faza Adizes Programa, kao što su:

- Adizes Program CD ROM (multimedijalni prikaz razvijen još 1997)
- Capi upitnik za određivanje nivoa preduzeća za sprovođenje odluka
- Life Cycle upitnik zasnovan na određivanju nivoa fleksibilnosti i kontrolisanosti u osnovnim podsistemima preduzeća
- Softver za podršku i upravljanje bazama tačaka potencijalnog poboljšanja, praćenje rada timova, dodeljivanje i kontrola zadataka, itd.
- Softver koji podržava sistem praćenja i upravljanja profitom koji je namenjen za mala i srednja preduzeća
- Softver za određivanje strategijske pozicije preduzeća zasnovan na modifikovanoj SPACE analizi.

Ovog proleća i leta razvijeni su novi alati za identifikaciju zahteva i učinaka radnih mesta i metodologija za analizu aktuelnih i potencijalnih motivatora i demotivatora.

konsultantske preke. Svi predavači žive i svoj „paralelan život“ – pružaju savetodavne usluge. Najviše i najčešće pomažemo onima koje muče muke prelaska sa preduzetništva ka profesionalnom menadžmentu. Pa zajedno uspostavljamo organizacione strukture, planove, strategije, sisteme nagrađivanja, uvodimo kontroling... sve sa ciljem unapređenja upravljanja kompanijama. Ali znanja i prakse imamo pa pomažemo i pri organizaciji prodaje, proizvodnje, marketinga, istraživanja tržišta, finansijskim analizama...

I za kraj ono što je i početak i ključ našeg uspeha. ASEE tim čini 25 zaposlenih od kojih su 14 stalno zaposleni konsultanti i predavači, koji zajedno imaju više od DVE STOTINE godina menadžerskog i konsultantskog iskustva. Tim posvećenih saradnika, koji su najbolji u svom poslu. Birali smo se i pronalazili godinama i okupili u našim različitostima. Ljudi koji ne samo da pričaju o uzajamnom poštovanju i poverenju već ga i žive u konstruktivnom konfliktu svojih stilova, talenata, razmišljanja, opažanja... što našem poslu daje kredibilitet na kom počiva uspeh. Zamolio sam ih da se ponaosob predstave tekstovima koji su kod iskusnijih prevashodno nastali na osnovu prakse a kod mlađih na osnovu znanja. Na stranicama koje slede upoznaćete, abecednim redom, ASEE tim koji čine: Hrvoje Bogdan, Irena Bulat, Nebojša Carić, Zvezdan Horvat, Duško Ilić, Željko Jandrić, Ljubomir Jovanović, Svetozar Kobilarov, Milan Mijailović, Zoran Milašinović, Goran Mladenović, Srđan Nonković, Miroslav Solomun i Boris Vukić.

Od mnogih priznanja izdvajamo najsvežije koje je stiglo od Derila Gudena, internog konsultanta izvršnih lidera Američke mornarice (The U.S. Navy Warfare Center) On koristi u svom radu alat za analizu sistema vrednosti organizacije koji je razvijen u našoj filijali. Evo šta je napisao gospodin Guden 26.8.2009. godine: „Čestitam vam na briljantnoj primeni potentne teorije Spiralne Dinamike. To je zaista jedinstven dar – ja radim sa dr Don Bekom više od deset godina i ovo je pojedinačna najbolja implementacija koju sam ikada video... sve ostalo su klasični upitnici ili slične stvari.“

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Dizajn i prepress:
Dušan Živković

Štampa:
DC Grafički centar

Oni će preživjeti



Hrvoje Bogdan, direktor ASEE Hrvatska

Vraćajući se sa konferencije na kojoj se okupilo stotinjak poduzetnika, shvatio sam zašto volim svoj posao konzultanta.

Zaključio sam da sam privilegiran jer su moji klijenti (poduzetnici, osnivači kompanija, direktori) ljudi, koji to što rade ne zovu poslom. To je ono što oni velikim dijelom predstavljaju; to je njihov poziv.

Pogotovo mi je drago susretati ovakve ljude u vrijeme kada smo i dalje medijski bombardirani informacijama o recesiji, oporavku nekih zemalja, osvrtom kako se kod nas tako nešto još zasigurno ne može očekivati, nelikvidnosti...

Pripremajući se za radionicu sa navedenom skupinom poduzetnika, priznajem da sam imao bojazan da će recesija biti jedina i isključiva tema. Drago mi je da nisam bio u pravu.

Od kad je crna kraljica „recesija“ zagospodarila medijima i poslovnim krugovima, sve češće postaje i formalno opravdanje za neaktivnost, inertnost i lošije rezultate. Blokira kreativnost i proaktivnost koji se, ako samo malo bolje pogledate, nameću kao logična rješenja izlaza iz krize.

I ovaj put sam se uvjerio da poduzetnički duh, snalažljivost i domišljatost, kod nekih ne mogu ukrotiti baš lako. Govorim o ljudima koji se ne predaju, koji i dalje imaju sjaj u očima kada pričaju o mogućnostima poslovanja. Svjesni da se ne mogu „zacementirati“ visoke stope rasta, profita, brendovi koje su imali u prošlosti, ali i činjenice da je bitno „igrati igru“ i preživjeti. Prihvatiti izazov unatoč preprekama. To su oni koji širom otvorenih očiju kroče svojom stazom svjesni činjenice da je upravo sada vrijeme za promjenu, neki novi brend, novu uslugu, novi način rada ili za konačno NE postupcima koje su tolerirali godinama unatrag.

Prečesto se kao jedini izlaz iz recesije nudi isključivo „kresanje“ troškova.

Da budem jasan, slažem se potpuno da prije svega treba trošiti unutar svojih mogućnosti i da je neophodno sagledati što su nepotrebni troškovi koje si ne mogu dopustiti.

Ali sam siguran da za izlazak iz recesije nije dovoljno samo „skresati troškove, ukipiti se i ne činiti ništa dok sve ne prođe“.

Nije dovoljno povući se u špilju i spavati zimski san (pa će valjda proći ta recesija kad se probudim).

Potrebno je pronaći drugačije načine poslovanja, prepoznati nove niše, ciljne skupine, inspirativnije motivirati zaposlene, zaposliti nove, ali i otpustiti možda neke koje predugo „šlepamo“...

Jer kao što me draga učiteljica poučila, ponekad je korak naprijed korak u nepoznato

i nije ga lako napraviti, ali pokušavajući uvijek stvari raditi na stari, „siguran“ način, ostajemo stajati na mjestu koje postaje učmallo. Ukoliko se sve oko nas mijenja, a mi se odbijamo mijenjati, moglo bi nam se dogoditi da na taj način nakon određenog perioda jedino mi ostanemo (za)starjeli.

Stari mudrac rekao je „Samo mijena stalna jest“.

Zato poštujem hrabrost poduzetničkog duha da se uhvati u koštac sa inercijom koja proizlazi iz straha.

Da citiram na kraju Ichaka Adizesa: "Za uspjeh nije važno koliko rijetko padate, već koliko puta ustajete."

Sretni su oni koji nauče uživati u procesu dostizanja željenih stopa rasta, prihoda, profita... i postavljanju novih, viših, kvalitetnijih ciljeva pa onda ispočetka...

Jer uspješno poslovanje kao i život ne predstavljaju ispunjeni ciljevi već hodanje na putu njihovog ostvarivanja.



Nevoljni odlasci



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Nema češće i gnusnije kompanijske laži od izlisanog „naši ljudi su naša najveća vrednost“ u mnoštvima vizija, misija i inih – ija koje se uramljene kočice po zidovima sala za sastanke svih pravovernih organizacija. Gnusna, jer je tako napisana najčešće prazna, jer dobro zvuči, jer tako kažu da jeste, česta jer autori očigledno čitaju iste knjige o menadžmentu. Ovu laž čini strašnom upravo činjenica njene vrhunске istinitost, koju nažalost vrlo malo kompanija zaista shvata. Po pravilu kompanije koje stvarno misle da su „naši ljudi naša najveća vrednost“ to ne pišu po zidovima i company profile i u toj meri su manje primetne. No naiđete li na takvu, osetićete i znaćete. Ostanite.

Odluke o početku i kraju svake karijere, svakog zaposlenog

Možda ono što najjasnije i najočiglednije prikazuje vrednosti i kvalitet menadžera i same kompanije su odluke o početku i kraju svake karijere, svakog zaposlenog. Odluke o tome koga zapošljavamo i kako ga uvodimo u posao/kompaniju, kao i odluka ko eventualno zaslužuje otkaz umnogome definišu pojedninačnog menadžera kao i sistem vrednosti koje neguje kompanija. Upravo ove odluke oblikuju kompaniju, jer prve prave njen sadržaj, a potomje nose naj-snažniju poruku o onome što je konačna mera vrednosti naše kompanije.

To kako novozaposleni ulaze kroz vrata kompanije, ulaze u novi svet, predstavlja zalag za budućnost svake kompanije, a način kako vode ovaj proces je mera uspešnosti svakog menadžera. Vidi li se igde jasnije lice naše kompanije, kakva jeste i kakva želi biti, no u licima novozaposlenih koje smo izabrali da budu novi mi, isti mi. Verovatno ne, ali postoji situacija, odluka u kojoj se još bolje, na ogoljen i konkretan način, vidi ono što je vrhunsko merilo uspeha i kvaliteta jedne kompanije, a to su kompanijske vrednosti. Kako kompanije i njeni menadžeri i na koji način daju otkaze je upravo to – kakvi jesmo i kakvi želimo da budemo. Iako me „vuku“ odluke o početku, o otvaranju vrata, ima li aktuelnije teme u ovu vruću jesen, u ovih poslednjih deset, petnest godina do otkaza. Bolno aktuelni u sredini koja skoro pola veka nije znala za praktičnu primenu ovog čina, a nakon toga surovo i sirovo naviknuta na isti u velikim brojkama. Zato - zašto i kako dajemo otkaze.

Prvi problem sa otkazom, pre samog otkaza, je problem sujete menadžera. Koliko je teško prihvatiti činjenicu pogrešnog izbora saradnika, nedovoljnog rada sa ljudima, loših rezultata koji prisiljavaju na „ra-

cionalizaciju radne snage“. Ako je prvi i najvažniji posao menadžera rad sa ljudima, „raspolaganje“ i upravljanje tim najdragocenijim resursom jedne kompanije, šta su otkazi do rezultat lošeg obavljanja ovog posla. Prvi savet za prvi problem - ljudski, a i menadžerski, je pogrešiti. U meri u kojoj naši zaposleni predstavljaju vrlo nestabilan i nikad potpuno pouzdan resurs to isto važi i za menadžere. Živeti sa povremenim neuspehom i pogrešnom procenom lek je za sujetu i dok god su povremeni, paradoksalno, osnažuje i samu kompaniju. Kao što je Draker rekao „gde ima planinskih vrhova, ima i dolina“. Dakle, davaćete otkaze i preživetećete.

Tri su osnovna razloga otkazima – povreda vrednosti kompanije, nedovoljno dobri rezultati i ekonomski razlozi. Čak i u aktuelnom Zakonu o radu svi razlozi za otkaz od strane poslodavca se mogu svesti na navedene. Ovaj glasoviti i nepopularni zakon je inače treća strana o kojoj vodimo računa kada se nalazimo u procesu davanja otkaza, prve dve su svakako menadžeri koji daju otkaze i nevoljni primaoci otkaza.

Povreda vrednosti kompanije

Povreda vrednosti kompanije za menadžere i kompanije najčešće predstavlja najmanji problem za rešavanje. U meri u kojoj kompanija ceni i održava svoje vrednosti u toj meri će lakše i brže rešiti svaki problem nastao iz nepoštovanja ovih vrednosti. Doslodnosti i brzina kojom treba davati otkaze zbog prekršenog integriteta mera su odbrane i izgradnje vrednosti na kojima kompanija počiva i koje se ne smeju kompromitovati. Ovakvi otkazi snažna su poruka koja se transmituje kroz organizaciju, i, stavljajući svima do znanja da se navedena ponašanja ne tolerišu u kompaniji, na teži način oblikuju poželjno ponašanje zaposlenih.

Ekonomski razlozi

Ekonomski razlozi česta su i većito sveža tema na našim prostorima, toliko da malo ko ne vlada terminologijom otpremnina, nadoknade u Službi za zapošljavanje, socijalni program... Svesni smo da je ovo konačno rešenje jer ako su „naši zaposleni naša najveća vrednost“, a i ako nisu, sigurno su resurs, i istog se odričemo samo kada je to cena napretka ili češće preživljavanja. Kako se radi o najteže obnovljivoj resursu lišavamo ga se kada je to zaista neophodno. Ako već niste uspeli na vreme da se lečite od ove strašne bolesti, postoje određeni se-

dativi koji barem mogu olakšati poslednju fazu u kojoj ćete davati otkaze. Otvorenost i potpuna informisanost svih u kompaniji o zdravstvenom stanju, teškoćama i mogućim problemima koji nam prete je jedan od njih. Ništa manje značajna je doslednosti i argumentovanost u sprovođenju poslednje faze davanja otkaza usled ekonomskih razloga. Ovo neće izmeniti ishod, ali će olakšati posao svim nevoljnim učesnicima.

Nedovoljno dobri rezultati

Nedovoljno dobri rezultati zaposlenog i davanje otkaza usled ovog razloga generišu situacije u kojima menadžeri dok sede za svojim stolom gledaju u oči druge strane i izgovaraju reči „to što radiš/radite nije na nivou očekivanog“. Reći nekome da nije stvoren za nekakav posao ili da je njegov/njen učinak nedovoljan nije na spisku prijatnijih stvari u životu. To što nas je motivisalo da postanemo menadžeri sigurno nije bila žarka želja da drugima saopštavamo da nisu dovoljno dobri i po tom osnovu dajemo otkaze. Postoji jedan lek za rešavanje ovih izuzetno neprijatnih situacija, ali on mora da se koristi dugo i uporno. Naime jasni opisi poslova svakog zaposlenog, definisani kvantitativni i kvalitativni ciljevi, praćenje i merenje rezultata zaposlenog, jasan sistem nagrađivanja. Potrudite se da ovo imate u svojoj kompaniji i eventualni otkazi usled nedovoljno dobrih rezultata biće predvidivi i bezbolni, ili makar manje bolni.

Ovo je zašto i kako dajemo otkaze, ali jedan aspekt ove nemile teme može nam značajno pomoći da i u ovakvim situacijama izgrađujemo sebe i kompaniju, pokazujući na delu, ne u štampanoj formi da su „naši ljudi naša najveća vrednost“. Ono što dobri menadžeri i dobre kompanije shvataju je činjenica da svi oni koji nas napuštaju, koji odlaze jesu PR agenti naše kompanije. Jasna percepcija ovog postulata umnogome će odrediti način na koji će se otkazi davati. Jer i oni koji su u kompaniji proveli i kratko vreme, izlaskom postaju naši glasni „glasnogovornici“. Svako ko je u kompaniji proveo i jedan dan PR je kompanije, PR koji „radi“ u svim socijalnim grupama u kojima se kreće. Priča o kompaniji se širi na autobuskim stajalištima, u dnevnim sobama, za kafanskim stolovima, na novim formalnim radnim mestima naših neformalnih PR agenata, i priča može trajati jako dugo. Vodeći računa o ovome kada dajemo otkaze i na ovom bolnom polju u iskustvu svakog menadžera i svake kompanije imamo priliku da pokažemo prave vrednosti.

Dobra volja skraćuje put



Nebojša Carić, profesionalni direktor i partner ASEE

Razmišljao sam o tome koje je najlepše i najproduktivnije profesionalno iskustvo koje sam imao u proteklih petnaest godina kao konsultant i predavač. Bilo je zaista nekoliko sjajnih perioda u mojoj karijeri, ali kada se slegnu utisci i ponovo prizovu doživljaji – vraćam se u Brazil!

Nisu u pitanju prelepe plaže Rio de Žaneira ili neverovatna energija Sao Paula; nije presudan ni topao osećaj prihvatanja koji su na mene prenosili veseli, dobronamerni i prisni domaćini i ljudi koje sam sretao; nisam izabrao da pišem o Brazilu ni zbog zanosne lakoće kojom se kreću nasmejane preplanule dame. Uz sve te čarolije dogodilo se i jedno profesionalno čudo – tokom dva relativno kratka boravka u septembru 2008. i aprilu 2009. radio sam sa nekoliko izuzetnih ljudi u kompaniji "Teledata" i napravio i testirao dva matematičko – statistička modela:

1. Dinamički model za brzu identifikaciju rizičnih i prosperitetnih klijenata
2. Dinamički model za rano otkrivanje klijenata koji će verovatno raskinuti ugovor

Prediktabilnost ovih modela (tačnost pogađanja) se kreće od 88,7% - 94,4%. Za kompaniju Teledata to je značilo sledeće: nakon primene modela rizik je pao za oko 20%. Imajući u vidu činjenicu da smanjenje rizika od 1% generiše približnu godišnju uštedu od 2.250.000 US\$, korist za klijenta je više nego očigledna.

Odlazeći za Brazil nisam ni pomišljao da će rezultati biti tako dobri, a ni najsmelija očekivanja klijenta nisu dosegala takav nivo. Bio je to pre svega veliki profesionalni izazov začinjjen željom da se otvori novo tržište - nova ciljna grupa i novo geografsko područje. Uprkos tome, bio sam veoma srećan nakon postignutih rezultata u kratkom vremenu. Za takve poduhvate treba u proseku bar 3 – 5 puta više vremena. Postavio sam sebi pitanje koje su mi i drugi postavljali: Kako je bilo moguće da se sve obavi tako brzo i glatko?

Analizirao sam ovaj fenomen i upoređivao ga sa nekim drugim iskustvima tražeći odgovor na jedno opštije pitanje: **Zbog čega se u nekim kompanijama za kraće vreme reše kompleksniji problemi uprkos gotovo identičnim menadžerskim i organizacionim okolnostima?** Evo šta sam zaključio.

Osnovna pretpostavka uspešnog tima je:

1. komplementarni PAEI sastav članova,
 2. capri struktura koja obezbeđuje potrebno ovlašćenje (a), izvršnu moć onih od kojih se očekuje da sprovedu odluku ili uvedu rešenje (p) i uticaj zasnovan na stručnom znanju i iskustvu (i),
 3. klima uzajamnog poverenja i poštovanja
- Naš pristup zasnovan na Adizesovoj

metodologiji podrazumeva da se bez ovih preduslova ne kreće ni u jedan ozbiljniji poduhvat. Radio sam po svetu u različitim kompanijama u kojima su ovi principi bili manje-više ispoštovani, ali efekti su bili značajno različiti.

Fina razlika se najpre mogla zapaziti u nijansama trećeg principa – neusklađeni ili narušeni nivoi uzajamnog poverenja i poštovanja. Međutim, za uverljivije objašnjenje potrebno je bilo "pronaći" još nešto. Ako su doživljaji u Brazilu bili deo mog najdivnijeg iskustva, prizvao sam i moje najgore ili najteže profesionalno iskustvo tražeći razlike koje mogu da objasne gotovo neuporedive ishode. Uvek postoji mnoštvo razloga, ali smatram da su najvažniji upravo oni koje ću opisati u nastavku.

Raspoloživost resursa

Menadžeri mogu biti ovlašćeni da donose desetine odluka, ali ako nema dovoljno resursa za njihovo ostvarenje – one se neće ostvariti! Resursi nisu samo trenutno raspoloživa novčana sredstva nego i oprema, softveri, pristup bazama podataka, prijatan ambijent za rad itd., već i jednostavan i brz kontakt sa ljudima koji nisu bili članovi tima a za kojima se u pojedinim etapama ukazala potreba.

Jasna odgovornost

Kod nas se još uvek brkaju pojmovi nadležnosti (responsibility), ovlašćenja (authority) i odgovornosti (accountability). Odgovornost u menadžersko-poslovnom smislu nije apel na nečiju svest već "mehanizam odgovaranja" – polaganja računa za ono što je

neko loše ili dobro uradio ili propustio da uradi. Kada se kaže jasna odgovornost onda se podrazumeva da je prethodno dodeljena jasna nadležnost sa jasnim ovlašćenjima za korišćenje resursa potrebnih da se obave poslovi i zadaci iz domena nadležnosti. To dalje znači da je određeno ko, kome, kada i na koji način "polaze račune" o napredovanju posla ili projekta, o donesenim odlukama i o postignutim rezultatima.

Dodeljeno vreme

Vreme se može smatrati posebnim resursom koga nikada nemamo dovoljno. Pošto moramo da živimo sa tom činjenicom, onda je važno da ograničeno vreme koje imamo na raspolaganju ne bude "ispresicano" raznim sporednim (hitnim!) poslicima i sastancima. Stara kineska izreka kaže: "Ako pregradimo bistar planinski potok – voda se zamuti". U fiksiranom periodu vremena važno je da nam niko "ne muti vodu" ako hoćemo da budemo kreativni, efektivni i efikasni.

3 I – Integracija, integritet i identifikacija

Povezanost i saradnja ljudi unutar tima je od presudnog značaja kao i saradnja sa svim bitnim osobama koje su zainteresovane za rezultate i ishode a koje nisu deo tima. Susreti i razgovori sa tim pojedincima i grupama su veoma bitni za usmeravanje i podstrek daljem radu. Integritet se obično retko spominje u ovakvim analizama, ali je on presudan za uzajamno poverenje i poštovanje. U etičkom smislu integritet znači poštenje, časnost i doslednost. Zadovoljstvo je raditi sa skladnim, nekonfliktnim osobama koje drže do sebe, ali nikada ne povređuju druge. Najzad, identifikacija ili poistovećivanje ljudi sa zadatkom je još jedan "skriveni" preduslov bezrezervnog zalaganja za postizanje očekivanih efekata.

Motivisanost

Kada dodelimo nekom timu zadatak želimo da on ostvari željeni učinak. Da li će se ostvariti taj nivo učinka zavisi od motivatora i demotivatora koji su povezani upravo sa tim učinkom. Motivatori i demotivatori su dinamičke kategorije – menjaju se tokom vremena. Bitno je da u predviđenom vremenskom okviru maksimiziramo motivatore (za taj učinak) i eliminišemo ili makar privremeno uklonimo najznačajnije demotivatore



koji odvlače pažnju ili direktno ometaju proces rada. Jedini način da saznamo šta će odabranu grupu ljudi pokretati da čine nešto, a šta će im smetati na tom putu je da o tome sa njima razgovaramo pre i tokom rada. Često baš to zaboravljamo ili smatramo da nije bitno.

Duhovnost

Mnogi smatraju da duhovnost i vrhunska etičnost koja iz nje proizlazi nemaju nikakve veze sa biznisom. Duboko verujem da je današnja svetska kriza upravo rezultat negiranja duhovnosti i eksplozije egoizma i pohlepe. Duhovni ljudi su oni koji žive u skladu sa duhovnim principima. Nije bitno koliko mnogo različitih principa poznaju niti da li ih sve primenjuju. Ti ljudi se mogu prepoznati po svom dostojanstvu, smirenosti i dobronamernosti i po tome se razlikuju od prostaka koji su vazdan uzbuđeni, vulgarni i koji pate od "principa" omalovažavanja drugih ljudi. Lažnih učitelja danas ima mnogo – oni boluju od manira neprekidnog samohvalisanja. Udruženi lažni učitelji se međusobno hvale (dok se ne posvađaju) nipodaštavajući sve ostale. Plemenitih, dobrih i produhovljenih ljudi je malo, ali nas zbog njih sunce greje... i oni nas istinski hrabre i pomažu nam da lakše savladamo sve probleme. Sreća je imati takve ljude u svojoj blizini.

"Kompanije koje najduže žive su one koje stvaraju nešto što jedinstveno mogu dati svetu – ne samo rast ili novac već njihovu izvrsnost, njihovo poštovanje drugih i njihovu sposobnost da učine ljude srećnim. Neko ove stvari naziva dušom."

*Charles Handy,
filozof i autor knjiga iz menadžmenta*

Atmosfera

Jedna sasvim (ne)obična brazilaska večera može da dočara atmosferu koja obavlja ambijent i ljude sa kojima sam radio. Možda napaćenim balkancima, umornim evropljanima i frustriranim amerikancima sasvim budalasto može da izgleda grupno pevušenje u liftu punom ljudi, slanje poljubaca prisutnima prilikom ulaska u restoran i grupno odavanje poštovanja lepim nepoznatim damama koje prolaze pored stola – ni uzvikom ni šapatom, taman toliko glasno da se čuje, a da nikoga ne ometa: "Svaka vam čast – Bog vas je podario lepotom kojom ste ulepšali ovaj trenutak!" Posle večere koja je bila prava simfonija ukusa i boja svi iz grupe su se grlili i ljubili. Pitao sam: "Da li je nekome rođendan ili da li neko sutra odlazi na daleki put?" "Ne!" - odgovorili su mi. "Pa zašto se onda ljubite?" - pitao sam dalje. "Pa zato što je veče bilo lepo!" Nasmejao sam se i izljubio sa prisutnima. Veče je bilo zaista mnogo lepo!

Mali pregled istorije ASEE kroz međunarodnu saradnju



Zvezdan Horvat, generalni direktor i partner ASEE

Kada sam počeo da pišem ovu priču povodom naših 15 godina rada prvi problem sa kojim sam se susreo bio je definisanje pojma međunarodna saradnja? U misiji naše kompanije, a i u imenu, jasno je definisano SEE (Jugoistočna Evropa) što podrazumeva nekoliko država. Ipak, odlučio sam se da se, sem „belosvetskih“ iskustava, setim i opišem prve korake saradnje u državama našeg regiona iz kojih su posle izrastale i kancelarije. Inače međunarodnu saradnju sam gledao kroz naše obuke, klijente u raznim zemljama, razvijanje proizvoda ali i takođe kroz prizmu malih priča koje su nam ostale u sećanju.

Sve je počelo **1993.** kada smo uz malu pomoć profesora **Stjepana Hana** poslali na Adizesov institut rezultate našeg istraživanja PAEI stilova na preko 400 menadžera. **Dr. Adizes** se javio telefonom, rekao da je impresioniran, da oni to nemaju, da se spremaju da pričaju o širenju Instituta i da će nam se javiti. Prvi korak je bio odlazak Nebojše Carića za Los Anđeles u januaru **1994.** i prisustvo seminaru **Upravljanje promenama**. Sećam se da je doneo ogroman paket, prepun instruktivnih video kasete koje nismo mogli odmah da gledamo jer su bile snimljene po američkom sistemu. Nedugo zatim, na sledećem putovanju Nebojši sam se pridružio i ja na obuci za prve tri faze metoda. Na treningu ljudi iz celog sveta, radimo dijagnoze **Adizes Institute** i **Trotta Associates** u salama sa providnim ogledalom tako da studenti gledaju i mogu da komentarišu šta se u sali dešava. Radili smo po ceo dan i bilo je naporno. Sećam se da smo samo jednog dana uspeli da odšetamo, u odelima, do plaže u Santa Moniki i sami sebi bili smešni. Znak Hollywood nismo ni videli. Na kraju obuke, ljudi sa Instituta nam saopštavaju da ćemo prvo ići u Santa Klaru da asistiramo prof. Adizesu i Denu Ekslerodu u kompaniji **Applied Materials**, najvećem proizvođaču mašina za čipove na svetu. Fascinantno da smo se nakon najveće inflacije na svetu i svega šta se zbivalo u našoj zemlji, kao čarobnim štapićem u jednom trenutku našli u takvoj firmi. Nakon toga **Litlhempton** i kompanija **Body Shop**. I svi su obučeni krajnje sportski, kratke pantalone, klompe, za razliku od Amerikanaca, iako smo očekivali sasvim drugačije.

1995. u Santa Barbaru odlazi Boris Vukić, da prođe obuku koju smo mi prošli i radi dijagnozu u firmi **Santa Barbara Placement**. Odlasci na godišnje skupove Instituta i obuke će se redovno nastaviti.

Vreme prolazi, radimo u Srbiji i polako dolazi do prve saradnje sa Privrednom Komorom Crne Gore. Na prvi seminar idemo sva trojica i to auto vozom. Gospođa **Rosa Ostojić** prikuplja 30 ljudi i mi u potpunosti ispunjavamo njihova očekivanja. Tada ovo nije bila nikakva međunarodna destinacija ali je pokazatelj pravca kojim ćemo se kasnije kretati.

Miran završetak prošlog veka

Nakon prvog predavanja profesora Adizesa u Beogradu **1997.** godine, noću ga Boris i ja vozimo preko Mađarske do Slovenije gde je Gospodarski Vestnik izdao njegovu knjigu i organizovao veliko predavanje. Na tom predavanju profesor predstavlja i nas. Tada stupamo u kontakt sa firmama **Sodexho** i **ISServisystem** i dogovaramo obuku za njihov top menadžment. Lako smo se dogovorili da oni pričaju na slovenačkom a mi na srpskom dok je sav materijal bio na slovenačkom. To je bila praktična primena uzajamnog poštovanja. Prvo veče nas je dočekala **Marija Meznarič**, HR i kroz priču upitala koje smo struke. Ne videći problem odgovorismo da smo mašinski inženjeri. Ona je to otčutila i tek na kraju seminara priznala da se celu noć plašila nećemo li grafikonima, šemama i suvoparnim akademskim predavanjima upropastiti lepu i životnu priču koju je od nas očekivala.

Godinu dana kasnije međunarodna saradnja je dobila interesantan preokret. **Dr. Dušan Šormaz**, profesor na Univerzitetu Ohajo, koji je koristio Fulbrajtovu stipendiju, nakon skidanja sankcija mora da se vrati na dve godine u našu zemlju. Nikako nije mogao da se dogovori ni sa jednom obrazovnom institucijom kod nas, mada je blago rečeno imao veliki kapacitet, znanje i informacije i nenadano je postao naš konsultant. Mogli smo da mu damo šansu da razvija seminare i konsalting iz oblasti upravljanja proizvodnjom, što je i radio dok se nije vratio na svoj Univerzitet.

Gospođa **Klarise Behar Molad** iz SAD je gostovala te godine u Beogradu i Kotoru, gde je održala predavanja o komercijalnom poslovanju na internetu. Mali ATR se toliko tresao pri spuštanju na tivatski aerodrom da je to bilo strašno, ali možda još teži je bio simultani prevod koji sam tad radio. Drago mi je da neke lepe poslovne veze traju još od tog predavanja.

Isak Adizes i Nebojša Carić na konferenciji za štampu povodom prvog predavanja dr Adizesa u Beogradu, mart 1997



Te godine urađen je i prvi Syndag (Sinergetska dijagnoza) u Sloveniji, za **Metropol grupu** u Portorožu. Radili smo po rasporedu možda najčudnijem do sad, od nedelje do utorka, ali tako je to sa ugostiteljima. I ambijent je bio poseban i na neki način neponovljiv, Kendov zamak u Idriji nam je ostao u lepom pamćenju. Od svih, a posebno od direktora **Vojka Starovića**, smo dobili veliku zahvalnost za dobru saradnju.

Firma **Procont**, konsultantska kuća za uvođenje SAP-a iz Budimpešte je uvidela da joj je potreban know-how za uređenje organizacione strukture što je nudio Adizesov Institut. U okviru pregovora, išao sam da razgovaram ali i da im održim predavanja o osnovama Adizesovog metoda. Pošto mađarski pričam na nivou „kuhinjskog“ mađarskog, predavanja sam držao na engleskom ali sam zato sve više pričao na mađarskom. Još jedan primer uzajamnog poštovanja koji je sjajno prošao.

Na seminare koje smo tada radili u Privrednoj komori Jugoslavije dolazio je i gospodin **Uglješa Pejić**, tada predstavnik Privredne komore Republike Srpske u Beogradu i predložio saradnju. Te **1999.** smo radili seminare u njihovom podružnicama u većim mestima u Republici Srpskoj. I sada se sećam guranja automobila kroz sneg kod Vlasenice. Prva dijagnoza u Bosni je bila za **Ribnjak Prnjavor**, koju pamtim i po tome što su mnogi učesnici sva tri dana sedeli u ribarskim čizmama. Seminari, u saradnji sa Privrednom komorom, u Banja Luci su tokom **2000.** postali redovni.

Primer dobre preporuke je bila firma **In-prus** u Moskvi koja je proizvodila specijalna stakla i bila darodavac stakala na Crkvi Hrista Spasa. Kompanija je trećinom bila vlasništvo našeg čoveka koji je dobio preporuku od našeg klijenta a svog prijatelja i mi smo se obreli u Moskvi da radimo konsalting. U top menadžmentu je bilo šestoro ljudi iz Beograda pa je odluka bila da se radi na srpskom a da se prevodi na ruski. Sećam se da smo sa velikim zadovoljstvom kupili nekih dvadesetak zvona, po povoljnim cenama.

Kao što mnogi od vas znaju, zvona koristimo za označavanje pauza.

Dobili smo poziv od organizatora da učestvujemo na Menadžment kongresu, ali i na dodeli nagrade Menadžer godine BiH. To je bio prvi dodir sa Sarajevom. Držali smo jedno od četiri predavanja po pozivu i upoznali ljude koji su nam posle postajali klijenti. Na svečanosti sam dodeljivao nagradu za menadžera godine u oblasti kulture – direktoru Sarajevo džez festivala. Ni on nije znao ko sam ja ni ja ko je on, pa smo se posle dodele nagrade zapravo upoznali.

Buran početak ovog veka

Goran Mladenović je **2001.** u Santa Barbari krenuo na osnovnu obuku, a svega šest meseci nakon toga se obreo u Brazilu i uključio u tim koji je radio na razvoju softvera za sistem odgovornosti. To je bio početak lepe saradnje koja traje. I dan danas Goran nas podseća na Brazil i tvrdi da čovek tamo može da živi tako što će da jede papaje, marakuje, banane ...

Privredna komora Kantona Sarajevo, predsednik **Kemal Grebo** i veoma, veoma operativni i posvećeni saradnik gospodin **Faruk Podrug** su nas pozvali da uradimo prvi seminar Upravljanje promenama kod njih u novembru **2001.** To je bio možda jedan od najinteresantnijih seminara zato što iako je ograničenje bilo na 25 učesnika, prijavilo se 50 i oni su ih sve prihvatili. Pokušavajući da rešimo problem, odlučili smo da podelimo ljude u dve grupe, da prva grupa počinje u 9,00 a druga u 10,30. Tako kada bi predavač završio jednu temu u jednoj sali, pokupio bi folije i prelazio u drugu, i tako smo nas trojica radili tri dana. Dugo dugo godina smo na obostrano zadovoljstvo saradivali. Od tada do dana današnjeg traje i uspešna saradnja sa kompanijama **Bosnalijek**, **Elektroprivredom BiH** i **PING** iz Sarajeva, kao i **Alfaterm** iz Mostara.

2002. smo organizovali Adizes Convention u Sloveniji u Portorožu. Došlo je oko 70

ljudi iz celog sveta. Pored odlične atmosfere ostaje zapamćeno i predavanje profesora Adizesa koje je moralo (tj. on je želeo) da bude organizovano u najgori mogući dan – nedelja na državni praznik Slovenije kada se igralo finale svetskog prvenstva u fudbalu. Ipak pedesetak ljudi je došlo ali je i pauza za ručak bila prilagođena finalu fudbala.

Krajem **2002.** ugostili smo profesora **Dona Beka** koji održao dva predavanja na temu Spiralne dinamike, ili sistema vrednosti u različitim kulturama. Inače Dr Bek je radio na kulturološkim promenama od Južne Afrike do Izraela i Palestine pa smo mu i mi bili interesantni. Sećam se da je najsrećniji bio kada smo ga ostavili u hotelu u centru Novog Sada a on sam izašao u šetnju našom, bar po nama, pitomom varoši i promatrao nas i naše kulturološke obrasce..

Te godine započele su naše aktivnosti u Hrvatskoj koju je organizovala gospođa **Nevena Tolanov**. Nekoliko predavanja smo održali u Gospodarskim komorama Pule i Rijeke. Samo kao detalj sećam se da je na seminaru bila gospođa koja je bila direktor eksternog računovodstva Uljanika iz Pule. Toliko su imali računovođa da su organizovali firmu koja je radila za spoljne klijente. Na jednom od seminara učesnik je bio Hrvoje Bogdan, tada direktor Berlitz Hrvatska a sada direktor Adizes Hrvatska. Njegova izjava kada je došao na seminar – Upravljanje konfliktima – je bila da nije dobio ono što je očekivao ali da je sa onim što je dobio bio fasciniran. On **2005.** pod Hrvojevim vodstvom organizujemo treninge i saradujemo sa hrvatskim kompanijama.

Na Convention **2004.** u Danskoj, u Silkeborgu smo otišli Nebojša, Goran, Boris i ja i između ostalih posetili firmu **Adger Energi**, elektroprivredu južne Norveške. Sećam se kako smo bili iznenađeni kada su rekli da su svoju upravnu zgradu prodali banci i odmah je uzeli na dugogodišnji lizing jer im je trebalo para za elektrane. Činilo mi se da to ovde nekom kažem da bi me smatrao potpuno ludim.

Te godine su Milan Mijailović i Željko Jandrić krenuli na obuku u daleki **Čengdu**. Adizes Institut je pokretao filijalu u Kini i Kinezi su bili domaćini ovog treninga. Mesec dana su proveli tamo i nisu videli sunca, jer je vlažnost to onemogućavala. Pande, takođe nisu videli. Njih su fascinirale široke ulice, grad za koji do tada nisu znali da postoji a ima 12 miliona stanovnika. Međutim ono čime su njih dvojica fascinirala Kineze je bila visina i veličina, oni su retko viđali tako krupne ljude. U Čengdu ćemo se još vraćati.

2004. je krenuo posao sa firmom **Euro-product** iz Odese. Europroduct je najveća kompanija u Ukrajini čija je ciljna grupa deca, tačnije roditelji. Upoznavajući ih spoznali smo i jedan drugačiji način diverzifikacije, diverzifikacija po bogatstvu, imali su lanac radnji za bogatu decu – Naslednik. Posao se lepo razvijao i doveo do preporuka i novih poslova ali je možda najzanimljivija situacija u kojoj su se našli Nebojša Carić i Milan Mijailović. Cirkusant život ih je doveo da pružaju konsultantske usluge u vreme ukrajinske narandžaste revolucije. Sve je stalo, avioni nisu leteli, nije bilo platnog prometa i

Uvek sam smatrao da nas međunarodna saradnja čini jačima, jer u potpuno drugačijem okruženju testiramo naša znanja i sposobnosti. To je kaljenje koje i čovek i kompanija trebaju i moraju da prođu

naše dugogodišnje iskustvo preživljavanja na Balkanu je imalo ponovnu primenu. I dan, danas gospodin **Vladislav Burda** odaje priznanje da su mu njihovi saveti tada pomogli da sačuva kompaniju.

Gospodin **Cemal Silan**, direktor Adizesa u Turskoj je u Istanbulu **2005.** organizovao predavanje u dva dana, prvi dan za veliki auditorijum govorio je prof. Adizes (video linkom), Den Ekslerod i direktor norveškog Adger Energi. Drugog dana su u manjim grupama rađena tri workshopa o misiji, strukturi i sistemu odgovornosti koji sam vodio. Odličan primer uspešne sinergije i zajedničke akcije Instituta i predstavništava iz Turske, Skandinavije i Jugoistočne Evrope.

U okviru uvođenja novih tema u seminare, **2005.** smo organizovali predavanje na temu Upravljanja intelektualnim kapitalom koji su izveli profesori **Rene Tisen** i **Frank Lekan Depre**. Rezultat te saradnje je i knjiga Dividenda znanja i seminari koje je držala Zorica Uzelac. Još se sećam priče o vraćanju ljudi iz penzije u Shell-u jer su ih prerano penzionisali a posle su im trebali pa su ih uzimali kao konsultate.

2005. u Silkeborgu je održana obuka na kojoj je prisustvovao Hrvoje Bogdan, što je bio nastavak prakse da se obuke održavaju širom sveta. To je na kraju dovelo da je **2008.** održana takva obuka u Beogradu u našim kancelarijama, gde smo predavači između ostalih bili i Nebojša, Boris i ja a učesnici su iz Ukrajine, Francuske, Švedske, Rusije, SAD, Meksika.

Krajem te godine održana je prva promocija, a nedugo zatim i seminar u Kazanju, Rusija, gradu koji je tada slavio 1000 godina postojanja.. Grad koji je na jedan sat leta od Moskve je stvarno impresivan, kao i biznisi koji se tamo razvijaju. Pamtim i odlične prevodioce koji nikad nisu bili van granica Rusije. Seminare je organizovao Zoran Milašinović, koji se nakon uspešnog desetogodišnjeg boravka u Rusiji vratio kući i danas je naš konsultant za oblast prodaje.

Još jedna aktivnost u tom kraju sveta je bila početak saradnje koja i danas traje, sa kompanijom **Mirs** iz Odese. Posao sa firmom koja se bavi opremanjem restorana, ali i svom opremom i priborima za sto, kuhinje i slično. Posao dobijen na preporuku, a izradio je još preporuka. Nigde nisam video toliko dobrih automobila kao u Odesi. Sećam se jedne promocije gde je Mirsov dobavljač za escajg pravio događaj prikazujući replike najznačajnijih svetskih kruna.

U avgustu **2006.** CEEMAN i EIDC, Bled su organizovali petodnevni seminar profesora Adizesa gde smo mu Nebojša i ja asistrali. Profesor je ujutru pričao dva sata i

onda se grupa delila i mi smo vodili razradu teme. Na kraju dana se opet grupa objedinjavala. Aktivno je bio korišten naš PAEI upitnik. Učesnici su bili uglavnom profesori menadžmenta ali i poslovni ljudi iz Kanade, Finske, Slovenije, Letonije, Rusije, Ukrajine, Belorusije, Rumunije, Kazahstana.

2007. sam radio dijagnozu Agrico grupe iz Moskve koja drži 10% ruskog izvoza žita. Preporuka iz Mirsa. Direktor im je bivši direktor John Deer-a za Evropu, a poljoprivredu im vodi deset stručnjaka iz Izraela. U Rusiji sam bio iznenađen spojem najboljeg na svetu ali i ostacima starog sovjetskog razmišljanja. Inače kada su mi poslali spisak učesnika sa biografijama video sam veliki broj bivših vojnih lica ili policajaca. Objašnjenje je bilo da su ih zapošljavali u vreme kada je Rusija bila na kolenima i nije mogla da ih plaća a preduzetnici nisu imali menadžera pa su nekako u toj populaciji prepoznali neke ljude koji bi rešavali probleme. Direktor administracije je bio bivši kapetan nuklearne podmornice.

Te godine smo imali čast da organizujemo godišnji skup Adizes mreže na Paliću na koji je došlo oko 100 ljudi iz SAD(jedan čak sa Havaja), Brazila, Meksika, Japana, Malezije, Rusije, Ukrajine, Turske, Izraela, Švedske, i zemalja bivše Jugoslavije. Izuzetan profesionalni doživljaj ali i njihova velika zahvala za gostoprimstvo.

I još burnije godine ove

Dugogodišnji rad Nebojše Carića na stratezijskom upravljanju je rezultovao kao zvaničan seminar Adizes Instituta, Petodnevni seminar u Santa Barbari je bio jedan od najznačajnijih trenutaka u Nebojšinom ali i našem radu. Učesnici su bili vrhunski menadžeri iz SAD, Japana i Meksika.

Kao posledica seminara za CEEMAN te godine sam pozvan u **Privrednu komoru Rumunije** u Bukureštu da predstavim Adizes metod. Gospođa **Anca Postea** je organizovala ovaj događaj za brzorastuća privatna preduzeća.

Na poziv Adizes Malaysia i **Golden Fresh kompanije** Nebojša Carić i Duško Ilić su išli da analiziraju top menadžment kompanije koristeći alate za selekciju kandidata koje smo mi razvili. Interesantan zaključak je bio

Hvala svakoj pojedinačnoj kompaniji sa kojom smo radili u ovih 15 godina. Zajednički rad činio nas je stručnijim i mudrijim. Naš uspeh je u mnogome i njihov doprinos.

da razlog starenja kompanije nije bio da menadžeri nemaju E (preduzetnički duh) već da menadžeri koji vode E funkcije nemaju dovoljno tog duha. Još jednom se dobrim pokazala efektivnost razvijenih testova i za osobe i za radna mesta.

Godine **2008.**, dve nedelje pre zemljotresa koji je pogodio provinciju Sečuan, Boris i ja smo radili organizacionu strukturu građevinske kompanije u Čengduu, Kina. Neponovljivo iskustvo i upoznavanje kulture u kojoj kada radite u jednoj grupi sa top menadžmentom svi se slažu sa direktorom i diskusije praktično nema. Kada ih podelite u timove od po nekoliko učesnika, tada naprosto ne možete da ih obuzdate. U Kini je nepristojno ne slagati se sa direktorom. I još jedno iskustvo sa prevodiocima. Radeći u ruskom govornom području ipak možete da shvatite šta prevode ali se ovde desilo da ispričate vic, onih nekoliko što zna engleski se smeše ali kada prevodilac prevedu ostali čute. Inače kompanija je bila grupa koju čini nekoliko profitnih centara koji se fantastično nadopunjavaju u delatnosti, pravi primer za misiju i strukturu. Jedan deo se bavi nekretninama, tj. zida stanove za ljude koji kupuju drugi stan ali nema građevinsku operativu, drugi organizuje gradnju ali ne mora sve da se radi preko njih i nema zaposlene radnike, treći deo iznajmljuje opremu za gradnju radnicima koji će da rade za građevinsku operativu i da zidaju stanove, četvrti im prodaje građevinski materijal, dok peti ako kupac ne može da dobije kredit obezbeđuje finansijsku garanciju da bi banka ipak dala novac da bi kupac kupio stan koji oni nude.

I na kraju godina ova. U martu sam bio pozvan u **Oksford** da na **Samitu lidera** održim predavanje o krizi. U prisustvu ljudi iz 21 zemlje bio sam u prilici da držim uvodno predavanje. Ono što je posebno interesantno da sam do tog skupa došao tako što me je Udruženje lidera Ukrajine pozvalo, znajući za dobar rad sa klijentima u njihovoj zemlji.

Nebojša Carić je krenuo u saradnju sa brazilskom firmom **Teledata**, bankom koja procesira ogroman broj čekova, na razvoju statističkih modela za prepoznavanje rizičnih i prosperitetnih klijenata, kao i na modelu za rano otkrivanje klijenata koji će da raskinu ugovor. Ono što je sjajno, je trenutna praktična primena modela koji su dali izuzetne rezultate. Pored toga sa Adizes Brazil je pokrenuta saradnja na selekciji kandidata.

U ovom tekstu sam pokušao da dam pregled međunarodne saradnje, onih stvari koje su se meni činile najznačajnijim i moguće je da sam ponešto i ispustio. Izalaganja na velikom broju godišnjih skupova Instituta i obukama nisam ni spominjao kao ni aktivnosti koje su se na neki način ponavljale i nisu bile po nečem jako osobite.

Uvek sam smatrao da nas međunarodna saradnja pravi jačim jer isprobamo šta znamo i možemo u drugačijem okruženju. To je kaljenje koje i čovek i kompanija treba i mora da prođe. I još jedno iskustvo, ako to želiš da radiš osnovno je da zadržiš princip uzajamnog poštovanja. Da prihvatiš, prilagodiš se i poštuješ različite kulture u kojima radiš.

Razvoj karijere zavisi od vas



Duško Ilić, saradnik i predavač ASEE

U poznatoj priči o tri zidara gde na pitanje šta rade - svaki od njih "nešto" radi, prvi slaže cigle, drugi zida zid, treći zida hram u kome će se oni moliti Bogu, uočavamo da razumevanje svrhe, a i same posvećenosti onome šta rade, kod zaposlenih u istoj organizaciji može biti na različitim nivoima.

Ako pretpostavimo da grupa zaposlenih radi na istim poslovima, ima iste uslove za rad, platu i beneficije, kao i mogućnost napredovanja, postavlja se pitanje od čega zavisi njihova različita posvećenost poslu. Odgovor je u većini slučajeva - od njih samih. Da li će neko slagati cigle i u tome videti svoje obaveze u toku radnog vremena ili će videti u tome nešto više, u najvećoj meri zavisi od samog zaposlenog.

Nedavno sam na jednom gradilištu čuo razgovor između zidara i njegovog nadređenog koji može da se poveže sa ovom pričom. Njihov razgovor izgledao je otprilike ovako. Pita zidar svoga šefa: "Dokle ću da zidam ovaj zid?", a šef mu odgovara "Čuti i zidaj, nisi ti tu da misliš".

Prvi zidar

Ako je zidar koji je pitao svog šefa ovo pitanje na nivou svesti prvog radnika iz prethodne priče, on će mirno nastaviti da zida. I drugi će nastaviti, ali će biti prilično nezadovoljan odgovorom. Nastaviće i treći, ali će svoju sreću verovatno potražiti na nekom drugom mestu, u nekoj drugoj firmi. U ovakvoj organizacionoj (ne)kulturi teško je svakom, a pogotovo nekom talentovanom zaposlenom, da se razvija, da napreduje, da bude bolji. Ono što je još verovatnije je da će biti "odveden" u neku drugu organizaciju, jer borba za talentovane ljude postaje sve ozbiljnija, te kako ih privući i zadržati jeste ono o čemu mora brinuti svaka organizacija koja želi da ima uspešnu budućnost.

U mnogim slučajevima selekcije kandidata, prilikom intervjuisanja, nemogućnost napredovanja i razvoja jesu česti odgovori na pitanje: "Koji je razlog Vašeg odlaska iz organizacije u kojoj trenutno radite (ili ste radili)?" Takav odgovor donekle i spada u kategoriju "društveno poželjnih" na ovo pitanje. Ali ko zaista želi da se razvija - pa onaj ko je već donekle razvijen. Prošlost uglavnom projektuje budućnost i ne može se verovati kandidatima koji su slični prvom zidaru kada kažu da nisu imali prilike do sada da se

usavrše i da zbog toga odlaze iz firme. Oni će slagati cigle do penzije. Ako su nekada davno naučili kako se slažu cigle sada ih je vreme „pojelo“ - jer sada se cigle slažu na drugačiji način. Ako su tada i znali da grade hram, a sada slažu cigle, onda su sami sebe „pojeli“ i nisu imali snage da istraju. Šta ipak može biti nekakva njihova razvojna potreba? Pa verovatno nešto što radnom mestu i samoj organizaciji ne treba. Nešto što bi doprinelo razvoju njihovog hobija (recimo napredni kurs iz astrologije ili obuka vozača za upravljanje plovnom objekatima - ako je ostrašćeni pecaroš) o čemu razmišljaju dok sa smeškom krajnje mehanički "slažu cigle" i tako obavljaju svoj deo posla. Od njih nikada nećete čuti da problemi postoje, niti ćete čuti predloge za poboljšanje rada, po njima je uvek sve u redu i za samu organizaciju oni su u tom smislu beskorisni. Njihov odlazak najviše raduje njihove nadređene ukoliko iz nekakvih razloga već nisu mogli da ih otpuste. Često slušamo žalopojku nekih rukovodilaca na svoje podređene koja glasi: "Ja ga taman razvijem, a on mi uteče". Još gora varijanta koja može da se desi je da ne razvijate vaše saradnike a oni da vam ostanu.

Njihove karijere su najvećim delom zavisiše od njih samih.

Drugi zidar

Kod drugog zidara koji je video zid kao krajnji cilj onoga što radi, može se očekivati malo primerenija razvojna potreba. Od njega se (kao i od sve trojice) očekuje da sazida zid, da postigne neki rezultat (P), uz svo poštovanje ustanovljenih pravila i procedura (A) koje bi mu pomogle da bude efikasniji u zidanju zida. Taj kratkoročni cilj - da sazida zid, za njega je ostvarljiv, svakodnevno radi na njemu i on to dobro radi. Pri tome fokusira pažnju na ono što trenutno radi, a to je zid (ne hram) - on vidi samo deo od cele slike. Njegove razvojne potrebe bi se svodile na to kako da što brže sazida zid (P) na što efikasniji način (A). Problem ljudi sa kratkoročno orijentisanim profilima (PA) u razvoju karijere je to što će

oni dobro obavljati svoje poslove, postizati rezultate i na osnovu njih biti unapređivani. Kada postanu menadžeri između zahteva njihovog prethodnog zanimanja i onoga što ih čeka kao rukovodiocce postoje ogromne razlike. Glavne aktivnosti kod prodavaca robe široke potrošnje, na nižim hijerarhijskim nivoima, u velikim kompanijama su da dnevno obiđu što više kupaca i da im prodaju što više svojih proizvoda i tako postignu nekakav rezultat (P). Kada dođu kući čeka ih "omiljeni" deo posla da napišu izveštaj šta su danas sve uradili, odnosno da na neki administrativni (A) način dokumentuju svoj rad tog dana. Kada postanu rukovodioci, oni treba da imaju osećaj za rad sa ljudima, za svoje podređene, za svoje nove kupce, jer oni će tada prodavati drugačije. Oni neće imati mnogo malih kupaca koje je bitno svakodnevno obilaziti. Oni tada dobijaju veće i značajnije kupce za organizaciju. Tada je znatno teže postići novi rezultat (P) od rezultata koji se zahtevao (P) u prethodnom zvanju. Kao rukovodioci, oni dobijaju sem novih kupaca i podređene sa kojima moraju da se sažive (I). Često su za njih te promene prilično velike i stresne, te se manifestuju i na njihovo zdravlje. Pored promene u načinu rada od njega se očekuje i promena u načinu življenja (ishrane, korišćenja slobodnog vremena,...).

Da li će taj prodavac jednog dana postati menadžer prodaje, mnogo zavisi od toga da li ima integratorskih sposobnosti koje mu mogu biti trenutno potisnute zbog kratkoročnih operativnih poslova (PA). Neophodno je da ih ima, da shvata da mu treba, jer ako ih ne razume ostaće ceo život „zidar koji zida zid“.

I u ovom slučaju, njegova karijera najviše zavisi od njegove spremnosti da se promeni - od njega samog.

Treći zidar

Preostali zidar iz poznate priče jeste neko ko ima vizionarskih sposobnosti jer vidi nešto što još ne postoji (E), a to je hram. Ima i integrativnu komponentu (I) jer kaže: "Mi



gradimo hram u kome ćemo se jednog dana moliti Bogu". Sve je to lepo, ali njegov problem je u tome što je zidar od koga se prevashodno očekuje da zadovolji (PA) uloge. Retko se traži na nižim hijerarhijskim mestima od zaposlenih da imaju dugoročni (EI) profil, preduzetnički duh, kreativnost (E) i sposobnost integrisanja (I). Zaposlenom sa ovakvim profilom na mestu zidara preostaje da ako je neko ko je počeo da radi, integriše samoga sebe i da shvati da ovakvi profili nisu prioritetni u početku odnosno da se prvo pomiri sa sudbinom i da svoje kreativno integrativne potencijale (EI) ipak malo preusmeri ka "čarima" obavljanja dnevno-operativnih, sistematičnih poslova (PA). Ono što se očekuje od mladih ljudi koji su završili fakultete i počeli da rade, jesu rezultati. Uradi nešto pa ćeš dobiti nešto još ozbiljnije da uradiš, pa tako dalje i dalje, ali pre svega uradi. Čest problem kod mladih koji su završili fakultet je neusaglašenost njihovih stavova da treba biti kreativan i originalan i radnih obaveza i zadataka koji ih čekaju kada se zaposle. Njihov životni moto u tom dobu je: "Svet je moj", a onda se zapošljavaju i shvataju da taj svet nije onakav kakvim su ga zamišljali. No, mladi talentovani ljudi koji su trenutno u ulozi trećeg zidara trebalo bi da shvate svu tu problematiku i da čekaju svoju šansu. A nadređeni bi kao prvo trebalo da oseate da li je njihova kreativnost rizična i opasna za samo poslovanje organizacije ili ne. Opasna u smislu da ne izmišljaju toplu vodu ne samo kada se to ne mora, nego prvenstveno kada se to ne sme raditi. Ako to nije slučaj, potrebno je kolikogod i kadgod je moguće davati im prostora da koriste i neguju svoju kreativnost.

Ako su dugo u ulozi zidara koji stalno zida isti zid, odnosno isti hram onda će vremenom postajati zidar broj dva pa čak i jedan. Takođe mogu da spadaju i u pomenutu grupu zaposlenih koji će nakon određenog vremena, gledati da odu iz firme.

U našoj praksi često smo nailazili na pritužbe rukovodilaca, direktora, vlasnika kako im bitni ljudi napuštaju organizaciju. Na pitanje "da li znate razlog njihovog nezadovoljstva i samog odlaska", odgovor je bio NE, NE ZNAM. Obično nakon toga sledi objašnjenje: „Mi poslednjih godina poslujemo izuzetno dobro i od pritiska dnevno-operativnih zadataka ne stignemo da pričamo o tome.“ Ti bitni ljudi koji su otišli su vredno radili, postizali dobre rezultate i davali dosta organizaciji, ali ono što sigurno nisu dobili za uzvrat od organizacije jeste zadovoljenje unutrašnjeg poriva koji glasi: „Omogući mi da budem kvalitetniji, bolji, jači da se RAZVIJAM - neću da budem zidar ceo život. Oni su možda i videli uspešnu budućnost organizacije u kojoj rade, ali ne i svoju u njoj.

Opet možemo konstatovati da je njihova karijera najviše zavisi od njih samih.

Neosporno je da zaposleni treba da se usavršavaju i napreduju, ali te njihove razvojne potrebe prate i potrebe za promenom dominantnog ličnog stila što za mnoge od njih može biti nepremostiva prepreka. Da li će neko ostati zidar ili postići više od toga zavisi prevashodno od njega samog.

Planom do odgovornosti



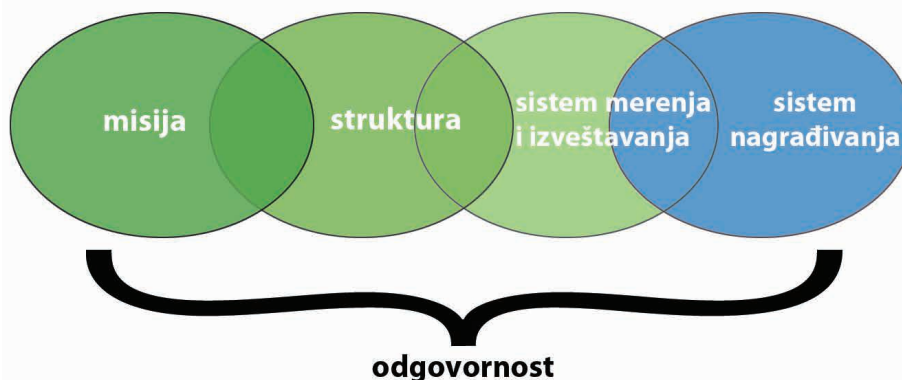
Željko Jandrić, konsultant i predavač ASEE

Odgovornost je reč koju svi često ptežemo kada je neko drugi u pitanju, a da pri tome retko ko ima jasnu sliku šta pod tim podrazumeva. Najčešće podrazumevano značenje za odgovornost jeste: ko treba biti kažnjen ako stvari nisu protekle onako kako je trebalo ili je rezultat izostao. Ako već sužavamo značenje na tako drastičan način, fer je da prethodno stvorimo uslove svojim saradnicima da ispolje odgovorno ponašanje. Kreiranje ambijenta je deo odgovornosti menadžmenta i sastoji se od četiri značajna segmenta: definisanje jasne misije; precizno definisanje organizacione strukture; uspostavljanje menadžerskog

dio svoj posao na očekivanom nivou? Da li onaj ko izvršava uopšte i zna koji je to nivo trebao dosegnuti, zna li onaj koji kontroliše, čime se meri, kada se meri, ko određuje da baš toliko mora i na osnovu čega?

Zar nisu neophodni svi ovi odgovori onome ko treba da svojim radom obezbedi zadovoljstvo svog menadžera, koji bi ga u tom slučaju smatrao odgovornom osobom (ali često ne i odgovornim za uspeh jer bi ga prisvojio sebi?!).

O odgovornosti bismo trebali pričati u sadašnjem i budućem vremenu, i to tako da obezbedimo da sledeća tema za razgovor bude nagrada a ne kazna – pretpostavljam



informacionog sistema i kreiranje sistema nagrađivanja koji se zasniva na pojedinačnim, timskim i ukupnim rezultatima.

Ako svaki pojedinac :

- zna koji su generalni ciljevi kompanije i kako svojim aktivnostima doprinosi njihovom ostvarenju (misija),
- ima jasne nadležnosti i ovlašćenja za angažovanje resursa kompanije: oprema, ljudi, novca... (struktura),
- po realizaciji zadataka raspolaže informacijama o rezultatima svojih aktivnosti (sistem merenja i izveštavanja, MIS) i
- uveren je da iza svega sledi adekvatna nagrada ili kazna (sistem nagrađivanja),

tad postoje uslovi za odgovorno ponašanje i vrlo verovatno će to i ispoljiti.

Ukoliko pričamo o odgovornosti u kontekstu ko je kriv, pričamo o prošlom vremenu. Kasno je, šteta je već nastala. To eventualno ima smisla ukoliko na taj način pokazujemo onima koji su vredno radili i postigli očekivane rezultate ili više od toga, da to nije bilo uzalud, da je to neko primio k znanju, da oni koji nisu uspeali snose i neke posledice, i tada to zvuči fer.

A kako uopšte znamo da neko nije ura-

da je to ono što svi želimo. Kako prebaciti težište našeg razmišljanja na onaj period koji je pred nama u kome ćemo provesti ostatak života?

Bilo ko, ko počinje neku aktivnost, prethodno formira neki koncept, zamisao, sliku, viziju – zovite to kako hoćete – koju sledi i očekuje nekakav rezultat. Sve to naravno je u njegovoj glavi, i dok je čovek sam to i ne predstavlja neki problem – sve je pod kontrolom. Onog momenta kada broj uključениh osoba poraste toliko da svojom intenzivnom komunikacijom ne uspejaju da podele i „egaliziraju“ te zamisli među sobom nivo kontrole nad aktivnostima počinje da opada. Koliko je velik taj broj ljudi zavisi od njihove mentalne bliskosti, ali u poslovnom smislu taj broj je uvek toliko mali da se na taj način obezbeđenja kontrole nad aktivnostima ne možemo osloniti. Kada kažemo „nivo kontrole nad aktivnostima“ zvuči malo apstraktno, ne boli, ali kada kažemo „da li mi upravljamo firmom ili ona nama“ e to je već ozbiljna stvar. Mora da postoji pouzdaniji način za tako ozbiljnu stvar.

Naravno, postoji i zove se - PLAN. Plan je taj koji spaja sva četiri segmenta odgovornosti. Ukupni planski rezultat svakako mora korespondirati sa postavljenim ciljevima,

struktura plana je određena strukturom kompanije, sistem merenja i izveštavanja prati realizaciju plana, a nagrada je dominantno definisana ostvarenjem planskih veličina. Plan je alat koji objedinjuje odgovornost menadžmenta i izvršilaca i za njegovu kreiranje i za njegovu realizaciju.

U zrelim GoGo organizacijama, pored mnogih nedoslednosti postoji i sledeća: veoma je izražen otpor provođenju planskih aktivnosti dok se u isto vreme u glavama osnivača kuju najsmelije zamisli.

Hej – pa to je u stvari isto – plan je samo ogledalo – šta sam ja to zamislio, kakav to rezultat može iz toga da ispadne? A ako ne valja, bolje da saznam odmah, pa da menjam neke delove ali bez kobnih posledica za mene i moje saradnike.

„Ali kako da ja znam šta će da se desi za godinu dana?“- na to pitanje, u poslovnom svetu naravno, nema pravog odgovora, niti ga je neko imao, niti će ga imati. Rizik je sastavni deo priče svake poslovne ideje.

Čini mi se, verujem da je tako, od prilike – sve je to isto i znači p l a n i r a m ali ova poslednja zvuči poslovnije i odgovornije. Bez obzira koliko proučavamo prilikom iskazivanja svojih prvih projekcija, greška je kud i kamo manja nego u situaciji da nismo iskazali ništa. Jasna matematika: ukoliko plan ne postoji – odstupanje je 100%, sve ostalo je manje. Na greškama učimo o tome koji argumenti i orijentiri su bili validni pri planiranju a koji ne, šta smo propustili da uzmemo u obzir, ...

Bilo kakav, ali napisan plan, je ogromno bogatstvo. Plan predstavlja referentno telo za sve ostale aktivnosti: koliko sredstava za finansiranja obezbediti, koliko robe ili reprod materijala nabaviti, koliko ljudi angažovati, koliki budžet dodeliti, koliko proizvesti, kolike i kakve zalihe održavati, kakve prihode očekivati, kada prilive očekivati, kako i koliko vratiti od pozajmljenog, u šta reinvestirati...

Svrha planiranja u stvari i nije da dobijemo parče papira sa nekim tabelama punim nekakvih narazumljivih naziva, šifri, procenata i novčanih iznosa.

Svrha planiranja je da oni koji će sutra u realnom životu biti u situaciji da postižu neke rezultate, unapred identifikuju probleme i već sada, godinu dana unapred, traže i nađu verovatno dobra rešenja za njih.

Plan je znak prepoznavanja odgovornog menadžmenta ali i ključni faktor ambijenta u kome postoje uslovi za odgovorno ponašanje zaposlenih.

Kada razmišljamo o poslovnim idejama u danima krize padne nam mrak na oči, ali jedino u mraku možemo ugledati našu srećnu zvezdu.

Kažu da: "ako imate sreću da ugledate zvezdu padalicu u pravom trenutku i pritom zamislite neku želju to je apsolutno siguran znak da će vam se želja ispuniti".

Da bismo i u toj situaciji bili uspešni moramo bar gledati u pravom smeru, i unapred imati spremnu pravu želju.

Dakle otvorene oči, uprte u budućnost i spreman PLAN.

Berzologija



Ljubomir Jovanović, saradnik i predavač ASEE

„Mladiću, nisam vas ovde još video, jeste li novi?“

„Da, ja sam praktikant kod firme XY“.

„A tako“, odvratio je. „Vaš šef je moj dobar prijatelj.

Ukratko ću vam objasniti sve šta se ovde događa.

Sve zavisi samo od toga ima li papira više od glupana

ili glupana više od papira!“

Izazov berze, Andre Kostolani

Stariji i iskusniji citirani gospodin možda je bio malo preoštar u svom pokušaju da objasni i pojednostavi ono šta se i zašto dešava na berzi, ali definicija je, u stvari, opravdana. Ako bih hteo malo ublažiti ovo, onda bih mogao reći - na berzi, kao i na svakoj drugoj pijaci ili tržištu, sve zavisi od toga šta je važnije i hitnije i za koga: da li za onoga ko ima papire da ih proda, ili za onoga ko ima novac da ih kupi. Ključno: papiri ne dobijaju i ne gube na svojoj vrednosti samo zato što su dobri ili loši (što je stvar subjektivne procene), nego zato što bi, prema određenim pretpostavkama, procenama, situacijama i okolnostima, mogli biti dobri ili loši (a, ovo je subjektivna procena na kvadrat).

Imajući ovako nešto u vidu, slobodno možemo reći: „Da, izuzetno je teško trgovati na berzi“. Kako kupovati ili prodavati nešto, kako trgovati sa nečim što je možda dobro ili možda loše? I u krajnjoj liniji, zašto? Ko je to ko na kraju krajeva odlučuje o tome da li je naš papir više ili manje vredan? Ovo samo postaje još teže i kompleksnije ako ne znamo sa čime se sve možemo suočiti na ovakvom tržištu, ako ne poznajemo pravila igre na kojima počiva i funkcioniše berza i, naravno, ako ne znamo sa kim/čim se sve tamo možemo susresti i sa kim/čim se treba boriti. Ko su oni kojima je „hitnije ili važnije“? Ko su ti koji „kupuju ili prodaju papire“? U poslovnom svetu postoji uzrečica koja kaže: „polo ekonomije je psihologija, a berza je 100% psihologija“. Jednom prilikom sam čuo interesantnu definiciju za tržište: „Tržište je psihologija učesnika na njemu“... I ako je na nekom tržištu primenjena ovakva definicija, onda je to definitivno tržište kapitala.

Čemu služi berza

A, šta je zapravo to „tržište kapitala“ ili „berza“ i čemu ona služi? Najjednostavnije rečeno, berze omogućavaju štedišama (on-

ima koji imaju višak raspoložive gotovine) da kupuju neke vrednosne papire i da te iste papire ponovo prodaju ako im zatreba gotovina ponovo. Zašto se ti papiri kupuju? Prvobitna i osnovna ideja je bila da se ta gotovina stavi dugoročno na raspolaganje kompanijama koje znaju kako je uposliti i u određenom vremenskom periodu oploditi, a onda kada opet zatreba štedišama, tu gotovinu „odlediti“ uz određenu nadoknadu ulagačima. I sve bi to bilo lepo i verovatno ne mnogo zanimljivo da je tako ostalo, al đavo samo drema i uvek je prisutan, pa je našem homo sapiensu na berzi „otkrio“ da kod akcija i drugih hartija od vrednosti postoje veće ili manje oscilacije u ceni tokom određenih vremenskih perioda, što znači da se igrajući sa njenim veličanstvom razlikom u ceni postoji mogućnost izvlačenja profita, a time i dokazujući da je homo ludens u nama i dalje aktivan (homo ludens – igrajući čovek, čovek koji se igra) i da lako od nas napravi homone toliko-sapiens. Za one koji učestvuju na ovakvom tržištu, to je „bojno polje“ ili mesto na kojem svi oni pokušavaju sopstvenim strategijama, taktikama i pristupima u trgovanju ugrabiti deo kolača sa berze - kako god da se on zove. Berzama paradiraju raznorazni likovi...; sa različitim karakteristikama, namerama, idejama, promišljanjima, više ili manje intelektualnim načinom razmišljanja i donošenja odluka (nisam rekao „inteligentnim“, jer i razmišljanja mogu biti neinteligentna ili pogrešna) - od sitnih mešetara, igrača koji imaju sva obeležja kockara; preko špekulanata, pa sve do „pravih“ profesionalaca koji razrađuju složene strategije pokušavajući da tipuju samo na sigurno.

Svaki tip od ovih pobrojanih ima neke svoje karakteristike, pri čemu više ili manje lako prelaze iz jedne kategorije u drugu, a sve u zavisnosti od onoga što je od ključnog značaja za igru na berzi – koliko su podložni uticaju psihologije mase! Koliko su čvrsti, a koliko kolebljivi u donošenju i sprovođenju svojih odluka.

Investitori: „Čist račun, duga ljubav“

Investitor ne mašta o velikim dobitcima na kratak rok, već teži da stvori takvu strategiju koja mu omogućuje dugoročni opstanak na berzi uz pristojnu zaradu. Svi veliki majstori investiranja koji su na berzi zaradili milijarde, poput Vorena Bafeta (Warrena Buffeta), Leona Ričardsona (Leona Richardsona), Bedžamina Grejema (Benjamina Grahama), Džordža Soroša (Georga Sorosa), kada govore o strategijama koje doprinose uspešnom investiranju naglašavaju zdravu logiku i oslobađanje od uticaja psihologije masa. Pri tome, zdrava logika pretpostavlja dobru informisanost i analitičke sposobnosti koje investitoru omogućuju kvalitetno vrednovanje hartija od vrednosti. To jednostavno u prevodu znači da se investitor trudi i nastoji da kupuje potcenjene, a da prodaje precenjene akcije, rukovodeći se egzaktnim pokazateljima i ne osvrćući se na glasine i kratkoročne tržišne trendove. I nema ideju o tome „da će kupiti kada je akcija na dnu, a prodati kada je na vrhu“.

Ulažaci koji su kupili akcije IBM-a i na početku bili strpljivi i izdržali nekoliko godina, ustostročili su svoj prvobitni ulog. Eh, da... Naravno da će neko reći i biti potpuno u pravu: „A da ste kupili za vaših 1.000 dolara akcije Enrona, na kraju bi ste imali 16.50 dolara. Da ste kupili akcije kompanije World-Com, na kraju bi ste imali 5.00 dolara. Da ste za tih istih 1.000 dolara kupili akcije Delta Air Lines preostalo bi vam 49.00 dolara. I tako dalje, i tako delje... Ali da ste za tih 1000 dolara kupili flaširano vino pre godinu dana, popili ga za to vreme, a ispražnjene flaše tog istog vina nakon toga prodali za potrebe reciklaže, bilo bi vam refundiran iznos od 214.00 dolara.“ Zaključak izvucite sami...

Šalu na stranu, „Cena je ono što plaćate, vrednost je ono što dobijate“ reče jednom veliki Voren Bafet (Warren Buffet). Drugim rečima, ako bi na tržište kapitala gledali tako da se na njemu kupuje i prodaje vrednost, onda je zaista nebitno u kom pravcu idu dnevni i mesečni indeksi, koji su dnevni pomaci, šta je ko rekao, i sva ostala tržišna buka koja nam kvari muziku sa berze. Ali, ako niste u stanju da bar otprilike odredite i izračunate približnu vrednost neke akcije onda vam definitivno ne bih savetovao da ulazite u svet berze kao dugoročni ulagač, jer ćete vrlo brzo biti „pojedeni“. Naglašavam, cilj nije izračunati vrednost akcije na drugu decimalu uz upotrebu parcijalnih izvoda i integrala (što u krajnjoj instanci nije ni moguće), već približno proceniti vrednost. Reči „otprilike“ i „približno proceniti“ su ovde ključne i ne znače „na dobar osećaj“, „otprilike“, „odokativna π metoda“ ili „neko mi rekao“, već upravo ovo što piše - da vi otprilike izračunate vrednost akcije. Dakle, papir i olovka u ruke.

Dugoročno posmatrano, vlasničke hartije od vrednosti ili akcije, deonice, su u poslednjih 100 godina u proseku odbacile prinos između 14 i 15 procenata. Prinos sasvim prihvatljiv, ali ne važi za sve, „Strpljen, spašen“!

U zavisnosti od toga kako se donose odluke, koliko često se menjaju i preispituju,

u praksi, grubo posmatrano, se sreću dve kategorije investitora: defanzivni ili pasivni i ofanzivni ili aktivni investitori. Defanzivni investitori – ili „tiha voda, breg roni“ – zainteresovni su za što sigurniji prinos uz istovremenu bezbrižnost. Njihova ideja nije u preuzimanju prevelikog rizika, ali spram toga nema ni očekivanja u pravcu ostvarivanja velikih zarada. Ulaže na dugi rok i ne trguje često, a donošenju odluke prethodi iscrpna analiza i procena rizika. Za razliku od defanzivnih dugoročnih ulagača, aktivni investitor nastoji aktivnim pristupom postići bolji rezultat od onoga koji ostvaruje prosečno na tržištu kapitala. On dobro poznaje principe investiranja, prati kretanja na tržištu kapitala u kraćim vremenskim razmacima, i razmatra eventualno promenu svog portfolia u zavisnosti od kretanja na tržištu i trendova. Znatno češće trguje, čime se trudi i nastoji da u što većoj meri, uz prihvatljiv nivo rizika iskoristi sve povoljne prilike koje se pojavljuju na turbulentnom finansijskom tržištu i sa ovom karakteristikom lagano naginje ka sledećem članu flore i faune na berzi – špekulantima.

Špekulanti ≠ Prevaranti

„Kod izbora pobednice na izboru lepote treba proceniti sudije, a ne lepoticice, jer sudije su ti koji odlučuju koja lepotica će pobediti.“

Džon Majnard Kejnz (John Maynard Keynes)

Ova Kejnzova izjava najbolje opisuje šta to znači imati špekulativni pristup tržištu. Glavni cilj je ostvarivanje zarade na promena cena u srednjem i kratkom vremenskom periodu, pri čemu te promene zavise od... Na početku teksta sam rekao da cena nekog papira ne zavisi samo od njegovog procenjenog kvaliteta već i od mnogih drugih stvari. Posebno ne zavisi kada sve posmatramo kratkoročno. Ne odlučuje kvalitet papira hoće li njihova cena rasti ili padati, već intenzitet ponude i potražnje. Špekulant treba da analizira odakle dolazi ponuda ili potražnja za papirima. Berza je za njih poput pijace. Ako jabuka ima u izobilju u ponudi, normalno je da će cene da padaju. Ali ako su mandarine na samo dve tezge, jasno je da će cena biti na višem nivou! I sve to lepo teoretski zvuči, ali:

„Berza je ćudljiva, nepredvidljiva i neuračunljiva. Da biste bili uspešni, nije dovoljno predviđati rezultate. Trebate pogoditi reakciju berzovne publike, morate biti neoverljivi, cinični i malo umišljeni. Morate biti vrstan psiholog...“

André Kostolani

Dakle, kada govorimo o špekulantima, fokus pažnje nije usmeren na sam kvalitet akcije. Umesto toga, oni pokušavaju da procene raspoloženje javnosti, jer će ono odlučujuće uticati na to kojim papirima će se uvećati ili umanjiti cena. Da ne bude zabune, nećete kupiti valjda automobil ako mislite da će da stane posle 30 km? Ili da ćete ući u avion za kojeg znate da će se srušiti prilikom uzletanja? Naravno, zbog brzine donošenja odluka, koja se smatra potrebnom u ovom

poslu, špekulant se po pravilu ne oslanja dovoljno na egzaktno informacije, do kraja dobijene podatke iz izvršenih analiza, već svoje odluke temelji više ili manje tako što osluškuje psihologiju tržišta. Špekulant se „kladi“ na očekivanu promenu cena, na više ili na niže. A, kada se kladimo, to bar znamo svi, verovatnoća da ćemo pogoditi je 50-50. Ni manje ni više.

Kažu svi oni koji su je, barem jednom probali u svom životu u bilo kojoj oblasti, da je špekulacija očaravajuća. I ne suprotstavljam im se. Upravo iz ovog razloga, jedan od boljih saveta za sve učesnike na berzi, a pre svega one dugoročne je da odvoje jedan mali deo svog portfolia za špekulativne svrhe. Na taj način zadovoljićemo svoje kockarske strasti, ali bez dramatičnog ugrožavanja našeg dugoročnog interesa.

Ali, kada špekuliranje koje je zasnovano na tome kako se razvijaju kamate, kakva je finansijska politika zemlje i tako dalje, pređe u hazardiranje zasnovano na „vrućim“ savetima sa televizije, finansijskih stručnjaka ili brokera (zainteresovanih samo za promet) i kada se odluke počnu isključivo donositi na osnovu glasina onoga što se dešava na tržištu, ulagači prelaze u treću kategoriju, onih najkratkoročnije orijentisanih, a to su – mešetari ili kockari.

Mešetari – „ne veruje srce pameti“

„Al karta je kurva, izvin'te me što psujem, jer ja samo pričam onako kako čujem i ako su lagali mene i ja lažem vas. Tu priču zna svako od vraga do popa, jer mnogi su mangupi ostali tropa, jer kockar se krije i čuči, u svakom od nas i čeka pravi čas.“

Dorđe Balašević

Ne želeći da u bilo kom trenutku dovedim u pitanje zdravu logiku kod učesnika i ulagača na berzi, ono što se kroz praksu isuviše često događa, jeste da ona (njeno veličanstvo logika) podlegne psihologiji tržišta kapitala, koje se, ne decenijama, već vekovima, kreće kao klatno - od neizdrživog optimizma, kada su cene akcija precenjene, do neopravdanog pesimizma, kada je većina deonica potcenjena (poznato zvuči, zar ne?). Iako ta ista zdrava logika govori da u prvom slučaju treba prodavati, a u drugom kupovati, retki su oni koji se sasvim ispravno ponašaju. Zovu rastućeg tržišta podležu mnogi... i oni najtrezveniji ljudi, pa umesto da prodaju oni i dalje kupuju očekujući da će cene određene hartije beskonačno rasti. Prirodan rasplet je poznat... I ne bi to bilo toliko bolno da nema naredne faze... A, naredna faza je period depresije na tržištu, po završetku nerealne euforije kada cene akcija počinju da poniru, a u panici brojni koji su kupovali i očekivali rast (potpuno realistično) još od barem nekoliko desetina procenata, prodaju svoju papire, umesto da sada zauzimaju pozicije za novi ciklus rasta. U knjizi „Inteligentni investitor“ (topla preporuka svima kojima padne na pamet da uđu na berzu), Bendžamina Grejema (Benjamina Grahama),

navodi se primer velikog Isaka Njutna koji je još daleke 1720. godine posedovao akcije kompanije South Sea Company, u to vreme, najatraktivnijeg papira u tadašnjoj Engleskoj. Osećajući da tržište izmiče kontroli i da nezadrživo euforično raste, veliki fizičar je promrmljao da „može izračunati kretanje nebeskih tela u centimetar, ali ne i pomahnitalost ljudi“. Njutn je prodao akcije koje je tada posedovao i u prvom trenutku zaradio 7.000 funti uz prinos od 100 posto. Samo nekoliko meseci kasnije u zamahu divljeg entuzijazma na tržištu, a nije da nismo to iskusili pre 3 godine na sopstvenoj koži i na Beogradskoj berzi, Njutn je ponovno kupio te iste akcije, ali ovog puta po znatno višoj ceni i izgubio 20.000 funti (što je ekvivalent od blizu tri miliona dolara danas). Do kraja svog života zabranio je bilo kome da izgovori reč South Sea u njegovom prisustvu.

Dokazano i kroz praksu provereno i utvrđeno - najveći bol za one koji su na berzi je posmatrati kako ona raste, a da se se u tome ne učestvuje - bolnije čak i od toga da se akcije kupuju ili prodaju i gubi na tome. Kada berza raste, hiljade i hiljade ljudi žele uskočiti u voz koji se kreće ogromnom brzinom ne bi li, ne daj Bože, nešto propustili.

Kod mešetara nema dugoročne motivacije. Oni žele da napreduju ako je ikako moguće od danas do sutra, ili najkasnije

za nedelju dana. Ako za to vreme ne može ništa da se uradi, ova igra postaje nezanimljiva. Postupa se kratkoročno, prate se priče i glasine, i ide se od jednog do drugog stola na novu partiju ruleta. Na svu sreću nije uvek reč o „ruskom ruletu“. Mešetari se ponašaju emocionalno, a ne intelektualno. Zašto se kupuju neki papiri? Da li zato što je izvršena neka analiza, urađena procena, izmereno kada će se ta investicija vratiti? Ne... gotovo nikada. Kupuje se zato što svi u okruženju kupuju. Kupio kolega sa posla, komšinica iz zgrade, ženina najbolja prijateljica nagovorila muža: „i vidiš kako sad lepo žive“... A, zašto se prodaju ti isti papiri? Pa iz potpuno istih „naučno zasnovanih razloga“ kao i kada su se kupovali. I sad ide tužna ili radosna vest. Kako za koga. Ovakvi igrači čine 90 posto onih koji učestvuju na berzi. Kako proceniti ponašanje ovakvih igrača? Kada će kupiti, a kada prodati? Po kojoj ceni? Zasnovano na kojim pretpostavkama? Da li je to pitanje za ekonomiste, finansijere, brokere ili psihologe?

Generalno gledano, iako su češće štete na pojedince, nego korisne, ovakve špekulacije i pokušaji kratkoročnih mahinacija, izuzetno dobro utiču i podstiču razvoj tržišta kapitala. „Da ih nema trebalo bi ih izmisliti“, jer svojim učestalim trgovanjem, promenama portfolia, menjanjem papira koje po-

seduju, kratkoročno orijentisani igrači povećavaju likvidnost tržišta kapitala, a bez toga na berzu ne bi nikada dospele brojne kompanije koje izdaju visokorizične hartije od vrednosti. A, o uticaju likvidnosti tržišta, kamatnih stopa i još ponečega na ovo tržište nekom drugom prilikom.

Iako postoje brojna pravila (pisana i nepisana) „uspešnog“ investiranja u vrednosne papire i deluju prilično jednostavno, veoma je mali broj učesnika na tržištu kapitala koji su do kraja disciplinovani i koji su u stanju da ih ispoštuju. Većina nas smo „podvojene ličnosti“ ili da budem precizniji „po(u)trojene ličnosti“ (delom špekulanti, a delom investitori, a delom i mešetari). Pitanje je samo koja će „većina“ s vremenom prevladati, tj. ko će postati vođa ovog jednočlanog pokreta. Ređati dileme i trileme mogu nastaviti, ali ideja nije problematizovati stvari, već se opredeliti i što objektivnije prikazati okruženje sa kojim se suočavamo.

Možda i najbolji odgovor na pitanje kome ili čemu se prikloniti i za šta se opredeliti dao je francuski pesnik Aleksis Piron (Alexis Pyron) još u 17. veku:

„Kolin se divio nogama svoje ljubljene. U trenutku je mislio da je lepša desna, a zatim opet leva.

- „Ne razmišljaj toliko, prijatelju“ – rekla je ona – „daj da ja odlučim; istina leži u sredini!“

Od konkretnog ka kreativnom



Svetozar Kobilarov, saradnik i predavač ASEE

Vratili ste se kući posle napornog radnog dana, uvalili se u fotelju, uključili tv i naišli na film koji ste poslednji put gledali pre malo više od dve godine. Prethodni put ste preskočili sredinu, pa odlučujete da ga ovog puta celog odgledate do kraja. Radnja filma se taman zahuktala dovoljno da ste na trenutak zaboravili i na šefa i na ona dva kupca koja su vam oduzela tri sata i koji su do kraja kupili jedva toliko da pokriju troškove telefonskog razgovora, kada se na tv-u pojave ružna slova: **MARKETING**. Krenete rukom za daljinski, ali da bi ste ga dohvatili potrebno je da se malo propnete. Odlučite da nije vredno toga i da vas ništa ne košta da izdržite. Ponadate se da neće trajati dugo i počnete da gledate. Kako se ređaju reklama za reklamom, hvatate sebe u razmišljanju da vaša odeća nema postojanju boju nakon pranja, da vam se baš pije nekakav gaziran sok, da je najbolje pivo na svetu najbolje jer se pravi od 100% prirodnih sastojaka, da za vašu bebu postoje idealnije pelene od onih koje sada koristite... Trgnete se na sekund i oslušnete glas u glavi koji govori "Šta ti je! O čemu ti razmišljaš...". Odmah zatim se zapitate se "Kako? Kako je moguće da su i mene navukli da mislim o tome". I dok vam se još slične dileme razvlače po glavi, setite se nebrojanih članaka, knjiga, predavanja o

biznisu i marketingu i shvatite da ništa što ste tamo čuli vam nikako nije pomoglo da napravite tako uspešnu promotivnu poruku, kao one koje ste malo pre videli ili one koje ste jutros slučajno zapazili dok ste se vozili na posao ili čitali novine. Prisetite se da su vam uvek govorili da je najvažnije da budete drugačiji od drugih, da zadovoljavate prave potrebe svojih kupaca, da budete proaktivni, da budete kreativni... Malo je poražavajuća činjenica da ovi iz tamo nekih "velikih" kompanija uvek uspeju u tome, a vama jako teško polazi za rukom. Odmah ide i razočaranje i pomisao da niste dovoljno kreativni.

A da li vam je zaista za uspešnu promociju (marketing, kako je kod nas uobičajeno da se kaže) potrebna samo lucidna ideja? Da li verujete da iza svih tih poruka kriju puke genijalne ideje nekakvih superkreativnih umetnika u crvenim jaknama, kožnim pantalonama sa konjskim repićima i mindušama po celom telu? Da li je moguće da postoji toliko takvih kada smo svakodnevno okruženi hiljadama i hiljadama najraznovrsnijih reklama? Logični odgovori su ne, ne i ne. Pa kako onda to ti uspešni rade?

Rade tako što analiziraju! Pre bilo kakve promocije, kampanje, reklame ili bilo čega sličnog urade veoma egzaktnu analizu. Pre

nego što se upustite u bilo šta slično, veoma precizno odrede kome će se obratiti, kako će se obratiti, koji svoj proizvod će kome ponuditi, koje osobine tog proizvoda će istaći, kome će prodati i po kojim uslovima... Ništa tu nije slučajno pogođeno! Nikome nije pala nikakva jabuka na glavu pa je smislio baš tako dobru reklamu. Dobru reklamu sigurno režiraju nekakvi tipovi razbarušene kose koji ne vade cigaretu iz usta, ali je prave za tačno određene kategorije ljudi, na tačno određen način, o tačno određenom proizvodu, sa veoma precizno izabranom porukom... Papir, na kojem piše: "Zahtev za reklamom" ili "Uputstvo za promotivnu kampanju", na osnovu kojeg se osmišljava i samo zanatski finalizuje promotivni proizvod, izradio je marketing u kompaniji posle dugog i veoma mukotrpnog rada. Zašto mukotrpnog? Pa iza svega toga stoje brojna istraživanja, analize, računanja, pravljenja grafikona, izvlačenje zaključaka... Sve ovo je veoma naporno i iz tih razloga kada upitate mog starijeg kolegu koji se marketingom bavi više od trideset godina: "Šta je to marketing?", ne bi trebao da vas začudi odgovor: "To je posao u kojem su osnovni alati lopata, motika i kolica, ali sa drvenim točkom, da sve bude još teže."

Šta sve treba analizirati pre nego što se krene u bilo kakvu promotivnu kampanju?



Rasema Džinalija direktor ASEE BIH

Od 1. jula 2009. uspešan rad ASEE BIH je u rukama gospođe Raseme Džinalije, novog generalnog direktora. I potencijal tržišta i naš skoro desetogodišnji aktivan rad u BIH i Rasemino iskustvo, znanje i posvećenost sigurno će dovesti do napretka mnogih kompanija u BIH, uključujući i ASEE. Već prvi dani naše saradnje su pokazali da će i naši mnogobrojni klijenti i ASEE BIH u Rasemi imati osobu koja će ih sa uspehom povezivati. Još jedan put zahvaljujemo se našoj Dragoslavi Džajić na svemu što je učinila u teškim i lepim trenucima pokretanja ASEE BIH.



kraja danas bi mogla biti gotova podloga za izradu promotivne kampanje za telegraf Morzeovom azbukom ili za lek za kašalj crne boje, koji bi još uvek bio lek za kašalj jer niko još ne bi odlučio da od toga napravi piće i nazove ga Coca Cola.

Ni jedna od dve krajnosti nije dobra. Niti treba srljati samo na osnovu čistog osećaja niti treba čekati gomilu analiza kako bi se donela odluka o pokretanju određene marketinške aktivnosti. Pogrešno je juriti u nešto bez ikakvih analiza jer je rizik tada ogroman. U životu, biznisu, pa i marketingu važi formula:

Što se više analiza uradi, manja je neizvesnost, nedostatak informacija o nečemu, manji je rizik i samim tim je verovatnoća uspeha marketinške aktivnosti veća. Opet ne treba ni preterivati. Živimo u vremenu ogromnih turbulencija i vreme se nameće kao ključni faktor uspeha. A svaka analiza troši vreme i traje. Nekada je potrebno i preseći i krenuti, ne čekajući druge. Ukoliko se odugovlači i čeka na još neku analizu koja bi ona još malo dodatno potvrdila nešto, neko drugi i hrabriji će već uleteti u taj segment tržišta, a samim tim je već kasno. Rešenje je u optimumu između ove dve krajnosti. Analizama se samo smanjuje rizik, ali on i dalje postoji i ne postoje analize koje 100% mogu da garantuju uspeh.

Tek sada dolazimo do one pomenute kreativnosti, koja u marketingu znači odabrati koliko i koje analize će se raditi. Koliki je to broj i koje su analize ključne? Zavisi od vas, vašeg biznisa i okruženja. Za svakog je različito. Analize su svakako neophodne i svako će vam reći da je potrebno analizirati i okruženje i kompaniju i kupce. Ali postavlja se pitanje pomoću kojih analiza. Spektar onih koje se nude je ogroman. Tek sada na scenu stupa kreativnost i umeće ljudi iz „marketinga“. Treba biti odabrati dovoljan broj vama potrebnih analiza, na osnovu njihovih doneti odluku i odlučno krenuti!

Potrebno je analizirati i okruženje, šanse i opasnosti na tržištu, ali i samu kompaniju iznutra, njene sposobnosti i nedostatke. Pod analizom okruženja smatra se analiza opštih društvenih faktora koji mogu da utiču na poslovanje kompanije (političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih, ekoloških), veličina i rast tržišta, segmentacija tržišta, određivanje ciljnih grupa kupaca, analiza konkurencije, analiza trendova... U analiziranju same kompanije mogu da pomognu baze podataka o kupcima, segmentacija kupaca, personalizacija odnosa sa kupcima i upravljanje tim odnosima, marketing aktivnosti, analiza prodaje i profitabilnosti po kupcima, analiza postojećeg portfolija proizvoda i usluga kompanije, analiza osobina, prednosti i koristi za kupce za svaki od proizvoda, analiza cena i profitnih margina proizvoda i usluga, kadrovski potencijal kompanije... Na osnovu svega ovoga radi se analiza snaga i slabosti kompanije na osnovu kojih ona može da odgovori izazovima i pretnjama na tržištu.

Kada se vratite pasus unazad i vidite

koliko ima raznih analiza i još uzmete u obzir činjenicu da su ono samo neke od njih, odmah se nametne pitanje - A zar mora baš toliko da ih bude? Postoje dve krajnosti. Prva je da se ne uradi ni jedna od njih. Ako se ne bi radila ni jedna, potreban je jedan maštoviti čudak koji će smisliti neku raspevanu poruku ili složiti oku lep vizuelni identitet, ali kolike će koristi kompanija imati od toga? Šanse da tako nešto uspe su minimalne, ukoliko uopšte realno i postoje. Druga krajnost je da krenu da se rade sve moguće analize, dugo, temeljno i precizno i da se rade sve dok ne ostane neka koja nije urađena. Ukoliko bi se ikada i stiglo do

Upravljanje potraživanjima



Milan Mijailović, konsultant i predavač ASEE

Zašto treba upravljati potraživanjima?

Kako se ovim oblikom naše imovine može uopšte upravljati? Zar to nije neminovnost u poslovanju svake organizacije na koju se ne može preterano uticati? Odgovor je potvrđan, ukoliko je naš osnovni strateški cilj i mera poslovnog uspeha stalno povećavanje prodaje i osvajanje sve većeg tržišnog učešća. A to je, pretpostavljam logično, jer smo i organizaciju i osnovali da bismo prodavali robu ili usluge klijentima i to u što je moguće većem obimu. Jednostavno, ako želimo kao kompanija da rastemo i da se razvijamo moramo da prihvatimo da je rast potraživanja nešto uobičajeno. Ajde da mi zadovoljimo naš osnovni cilj, pa ćemo posle videti na koji način ćemo naplaćivati naša potraživanja.

Vodimo li računa o našoj imovini?

Ali, da li je to jedino bitno u vođenju kompanije, da li ćemo zasigurno biti kratkoročno i dugoročno uspešni ukoliko samo vodimo računa o tome šta se dešava sa našom prodajom. Šta ako ne vodimo dovoljno računa o našoj imovini ili resursima kojima raspolaže organizacija i dogodi nam se da npr. pri rastu prodaje od 30% zabeležimo rast imovine organizacije za 50%? Da li smo mi stvarno uspešni i poboljšali našu poslovnu poziciju pri ovako značajnom rastu imovine? Da li je moguće da ćemo biti nelikvidni, odnosno da li nećemo imati dovoljno novčanih sredstava da izmirimo dospelu obavezu, iako nam obim prodaje raste čak i iznad očekivanja? Na žalost, ne samo da je moguće, već će se prethodno navedeno sigurno dogoditi! Jedino o čemu možemo polemisati je kada će se to dogoditi, a ne da li će! U praksi se ovo redovno događa, odnosno da organizacija ostvaruje stalni rast poslovne aktivnosti, ali istim tempom ili čak brže rastu ulaganja organizacije u potraživanja ili zalihe. To znači da pozitivne efekte u poslovanju, organizacija sve više koristi za finansiranje sopstvene imovine u obliku potraživanja ili zaliha. To se zove usporavanje metabolizma organizacije usled smanjivanja rentabilnosti poslovanja, a kao posledica pojavljuje se produžavanje životnog ciklusa gotovine.

Prva pomoć

A kada se to dogodi, onda počinjemo na različite načine da se kratkoročno snalazimo u nameri da dođemo do sve više potrebnih novčanih sredstava. Na primer, počinjemo da odobravamo sve značajnije popuste našim kupcima za prevremeno plaćanje.

Najčešće odobravamo onoliko popusta koliko nam kupci traže, a ne koliko možemo da podnesemo, a da ne počnemo da jedemo sopstvene resurse. Može se lako dogoditi da ono što smo prilikom prodaje obračunali kao našu zaradu i videli kao poslovni uspeh, sada umanjujemo ili potpuno izgubimo ili još dodatno izgubimo prilikom naplate potraživanja. Problem je u tome što smo na osnovu prethodno obračunatog poslovnog uspeha neminovno stvorili pozitivna očekivanja, i to kako vlasnici, tako i menadžment i zaposleni, koja organizacija neće biti u mogućnosti i da ispuni. Nije teško pretpostaviti kako će prethodno uticati na poslovnu klimu u organizaciji i motivisanost svih, a pre svega ključnih ljudskih resursa, od kojih se naravno očekuje da uspešno vode organizaciju.

Dugoročni pogled

Kako možemo izbeći ovakav scenario, kada kao organizacija imamo sve više posla i klijenata i većina zaposlenih radi prekovremeno da bismo zadovoljili narasle potrebe klijenata? Ovdje govorim o uspešnim organizacijama, koje su ne samo opstale na tržištu, već uz stalni rast obezbedile i značajno tržišno učešće. Njihovo osnovno poslovno geslo glasi - „Ma, garantovano nešto ostaje! Mora!“

Insistiranje na stalnom rastu poslovne aktivnosti je krajnje opravdano u početnim fazama životnog ciklusa organizacije, čak bi se usudio da izgovorim da drugačiji recept za uspeh i nije moguć! Zašto? Pa treba ne samo opstati, već i obezbediti što veće prisustvo na tržištu i pridobiti što je moguće veći broj klijenata. Ali ko što u životu dođe na red odrastanje, tako i u životu organizacije dođe doba kada moramo jasno poslati poruku kupcima na koje računamo, u nameri da kreiramo Win-Win poslovnu saradnju, i obezbedimo obostranu dobit na duži rok. To se može izreći i ovako - „Nije svako moj kupac!“

Lakše reći, nego uraditi. Još nisam video u praksi da organizacija nije prošla kroz bolan proces uvođenja određenih pravila i kriterijuma u prodajne aktivnosti. A to je sasvim normalno, kao što je normalno da imamo različite krizne situacije u adolescentnom periodu našeg odrastanja. U praksi, nisam video da se neko raduje uvođenju prodajne politike, koja treba da definiše proces planiranja i izveštavanja, način praćenja i merjenja uspešnosti prodaje, kategorizaciju kupaca, postupak naplate potraživanja, strategiju cena, politiku isporuke, postupak rešavanja reklamacija i sl. S druge strane,

čuo sam dosta razloga zašto navedeno nije moguće. Međutim, praksa govori drugačije, ili ćemo odrasti ili ćemo ostati nezreo adolescent tokom celog svog života, koji je naravno nezadovoljan i po pravilu krivi druge za takvo njegovo stanje. Plašim se da uvođenje reda u prodajne aktivnosti jedne organizacije nema alternativu ukoliko želi napred i ukoliko želi da taj razvoj bude održiv na dug rok.

Kategorizacija kupaca

Kao što sistem nagrađivanja treba da obezbedi željeno ponašanje zaposlenih, naročito onih koji su ključni za poslovanje organizacije, tako kategorizacija kupaca treba da obezbedi željeno ponašanje eksternih klijenata. A to će se postići ukoliko dobro odmerimo našu ponudu klijentima po principu „štapa i šargarepe“, pri čemu ista treba jasno da afirmiše naše prodajne ciljeve u čijem ostvarivanju očekujemo da nam pomognu naši kupci i zbog toga želimo da ih na odgovarajući način i nagradimo. Možemo ih nagraditi samo ukoliko imamo odakle, odnosno moramo napraviti stvarnu novostvorenu vrednost da bismo mogli da se jednog njenog dela odrekemo u korist kupca. Ne bi valjalo da se odričemo u korist kupca u situacijama kada nema zarade za prodavca. Nije plemenito i pametno, jer ne može dugo trajati.



Kriterijumi koje želimo stimulirati u ponudi našim klijentima mogu biti različiti, a ponajviše zavise od privredne grane u kojoj poslujemo i od zdravstvenog stanja (boniteta) organizacije, kao npr. - obim godišnjeg prometa, urednost plaćanja, širina asortimana, infrastruktura i opremljenost kupca, dužina saradnje, udeo naše robe u prometu kupca, nivo ispunjenja plana od strane kupca, elektronski način poručivanja, servisna podrška, marketinška podrška i sl. A zašto bi nas klijent podržali u ostvarivanju naših prodajnih planova? Verovatno postoji samo jedan iskreni odgovor – zato što na taj način ostvaruju određeni interes za sebe ili zato što se plaše da će gubitkom ponuđenih povoljnosti doći u lošiju tržišnu poziciju u odnosu na konkurente koji ostvare iste te pogodnosti!

Još jedna korist se nazire po organizaciji, a to je definisanje šta je za nju "veliki ili pravi kupac". Da li su to oni koji ostvaruju najviše obime kupovine, ali u isto vreme su i lideri u obimu dugovanja ili periodu redovnog kašnjenja u plaćanju nakon isteka valuta? Probajte takve da vrednujete kroz prizmu vremenske vrednosti novca, koja govori da evro koji danas imamo u džepu uvek više vredi nego isti taj evro koji ćemo imati u džepu nakon 30 dana, a naročito više od evra na koji treba sačekati da se pojavi u našem džepu za 90 dana itd. Možda će u razumevanju ovog koncepta pomoći sledeći citat Benjamina Franklina - „Ako želite da saznate pravu vrednost novca, onda idite i pokušajte da ga pozajmite od nekoga“. Nisam siguran da bi takvi bili naši favoriti među klijentima. Na žalost, obim njihove kupovine paraliziše ozbiljno vrednovanje naših kupaca i u strahu da nas ne napuste, pokazujemo nespremnost na ozbiljnije promene. Probajte da zamislite scenario u kom vas takvi kupci i napuste? Videćete da to nije ružan san, boli to, ali zarad uspešnije budućnosti!

Proaktivnost

I na kraju, upravljanje potraživanjima predstavlja poslovnu funkciju koja se ne razvija u početnim fazama životnog ciklusa jedne organizacije, ali dođe trenutak kada postaje neminovnost. Upravljanje potraživanjima predstavlja proaktivni koncept upravljanja delom sopstvene imovine, a podsećam, potraživanja upravo predstavljaju jedan vid imovine kojom raspolaže organizacija. I što organizacija postaje veći i složeniji poslovni sistem, to se sve izraženije u centar pažnje postavlja zahtev za što bržim obrtanjem imovine organizacije. A potraživanja su upravo jedan vid imovine koji traži da se njima upravlja proaktivno, a to je da donesemo određene bitne odluke u vezi sa prodajom našim kupcima pre nego što nastanu potraživanja. U suprotnom, ne možete biti iznenađeni ukoliko budemo morali da deo naših potraživanja proglasimo nenaplativim, što prevedeno znači da se odrekne delo naše imovine. To mi nekako liči na onu kletvu – „da Bog da imao, pa nismo!“

Da li mi prodajemo klijentima ili oni kupuju kod nas!?



Zoran Milašinović, konsultant i predavač ASEE

Većina kompanija na našem tržištu u poslednjoj godini dana može sebi postaviti ovakvo pitanje i tragati bezuspešno za odgovorom koji nije nimalo jednostavan. Približan odgovor na ovu vječitu dilemu mogu imati samo one firme i kompanije koje su svjesne kako i koliko utiču na proces prodaje i sve ono što ide zajedno sa njim.

Pad obima prodaje mnoge kompanije je stavio u poziciju da preispitaju i proanaliziraju svoje aktivnosti i suoče se sa svim nedostacima nejasne i nedefinisane politike prodaje. Grubo, ali tačno prodajne aktivnosti svodile su se na princip: "Prodavaćemo onoliko koliko klijenti kupe od nas!"

Možda je uticaj svetske ekonomske krize samo podspiješio brže manifestovanje posledica ovakvog pristupa koji odavno ne postoji na nijednom ozbiljnom tržištu, ili je makar riješio dileme kod mnogih koji su mislili da je prodaja "spontan" proces na koji ne mogu uticati oni sami već je to u rukama "viših" sila? Ali ako i ne nađemo odgovor na ovo pitanje, ono što se primjećuje na tržištu kod mnogih jeste stanje konfuzije i dezorjentisanosti koje pokazuje sve slabosti do juče velikih i moćnih "prodavaca". Ovakvo stanje se kod pojedinih kompanija polako pretvorilo u stanje apatičnosti i besperspektivnosti koje je otvorilo i pitanje - "Kuda dalje!?"

Za razliku od ovih, one kompanije koje su upravljale procesom prodaje brzo su se prestrojile i prilagodile novim uslovima poslovanja i ni na koji način nijesu odstupile od svoje dugoročne strategije prodaje svodeći je na razumne planove i ciljeve.

Samo saznanje da je prodaja u razvijenom svijetu planirana, organizovana, vođena, kontrolisana i stimulisan proces ne ostavlja mnogo dileme u kom pravcu treba raditi da bi se postigao uspjeh. Podržavam mišljenje da se proizvodnja robe završava tek kada se ta roba proda. Tehnologija prodaje robe može nekada biti mnogo veći rashod nego tehnologija njene izrade. Neostvarena prodaja, odlazak klijenata od vas, kupovina kod vaših konkurenata - sve je to propuštena korist, svojevrstni proizvodni škart vašeg procesa prodaje. Kompanije koje ne planiraju neprekidan rast svog udjela na tržištu rizikuju ne samo da izgube postojeći udio, već i da prepuste konkurenciji rad sa svojim bivšim klijentima. To u većini slučajeva znači da kompanija nema plan i strategiju građenja dugoročnih odnosa sa klijentima. Ako ne znate gdje se nalazite i u potpunosti

ne shvatate kuda treba da idete, onda ćete najvjerojatnije i ostati tamo gdje ste bili. To znači da nemate plan. A ako nemate plan, znači da planirate neuspjeh.

U uslovima zasićenog tržišta i prisustva velikog broja konkurenata, a to je naše poslovno i danas i sutra, jedini način koji garantuje prednost nad konkurentima je u temeljnoj organizaciji procesa prodaje.

Cilj upravljanja prodajom je postići njen najveći obim pomoću planiranja, organizacije i ocjenjivanja menadžera prodaje. Iz ovog cilja proizilaze i tri najvažnija zadatka upravljanja prodajom:

1. Planiranje obima prodaje i razrada strategije rada sa klijentima
2. Organizacija ispunjavanja plana prodaje putem postavljanja operativnih zadataka i koordinacije rada menadžera prodaje
3. Ocjena, motivacija i kontrola

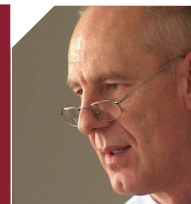
Kriterijum za izbor najboljeg plana i još bolje strategije mora proći kroz ova tri postavljena zadatka i sadržati sve one detalje koji treba da personalno opredijele koordinaciju napora svakog pojedinca uključenog u sam proces prodaje. Preciznost ciljeva, shvatanje svakog menadžera prodaje važnosti svoje uloge dozvoljava koordinaciju napora i uspješno napredovanje u željenom pravcu. Kompanije koje prepoznaju i koriste mogućnosti, ambicije i motive svojih menadžera prodaje mnogo brže dolaze do najboljeg plana i strategije prodaje.

Samo dobro urađen plan prodaje i najbolje izabrana strategija omogućuju kompanijama da naprave konkurentsku prednost i brže dođu do željenog cilja, a to je planirano povećanje udjela na tržištu.

Upravljanje prodajom znači upravljati i svojom perspektivom i svojom šansom koju danas ima svaka kompanija koja drži ključeve uspjeha u svojim rukama!!

Ako se ponovo vratimo na naslov ovog teksta, zaključićemo da ne može i ne smije biti dileme jer sva buduća tržišna kretanja nam govore da će samo one kompanije koje upravljaju prodajom, a to podrazumijeva i upravljanjem odnosima sa klijentima imati dugoročnu tržišnu perspektivu. Osnovna prodajna strategija svih tržišno orjentisanih kompanija biće: „dugoročno zadržati svoje stalne klijente i izgraditi što čvršće veze sa njima!“

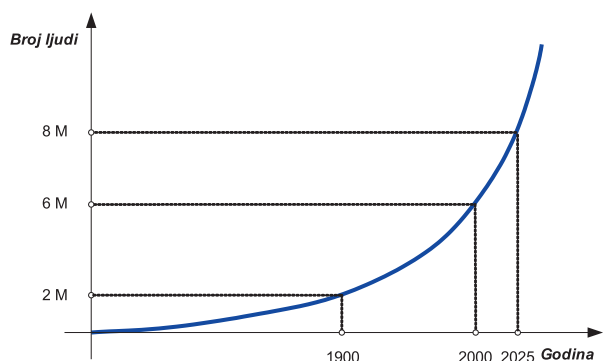
Zašto projekti?



Goran Mladenović, konsultant i predavač ASEE

Neko je nekad rekao da: "Sve dobro i sve loše dolazi od ljudi". Koliko je toga dobra, a koliko u tom dobrom ima i lošega, možda bi se moglo probati zaključiti iz podataka o broju ljudi na planeti Zemlji.

Samo pre nekih stotinu godina na planeti je živelo oko 2 milijarde ljudi. Danas prema podacima Population Reference Bureau (World Population Data Sheet) na planeti Zemlji živi preko 6 milijardi stanovnika. Ako bi se okolnosti i trendovi koji su postojali u poslednjih stotinu godina zadržali i u narednih 25 godine (odnos rođeni - umrli, prirodne katastrofe, ratovi, bolesti, količine hrane, vode...) za očekivati je da bi 2025. godine na planeti Zemlji živelo preko 8 milijardi ljudi.

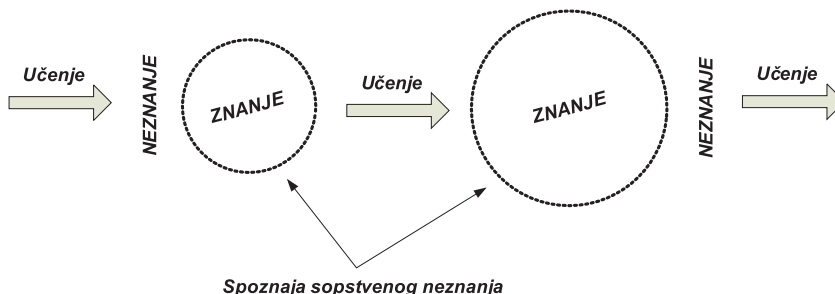


2008 - World Population Data Sheet

Ogoljeni podaci o broju ljudi na planeti Zemlji ne predstavljaju značajnu podlogu za promišljanje o posledicama koje bi mogle imati uticaj na svakodnevni život pojedinca, porodice, različitih socioloških grupa, organizacija, društava ...

Probajmo da ove kvantume stavimo u malo širi kontekst. Samo pre stotinu godina pred ljude se postavljao problem da obezbede 2 milijarde "... obroka", 2 milijarde "... vode", 2 milijarde "... obuće", 2 milijarde "... odeće", 2 milijarde "... energije", da se izbore sa 2 milijarde "... zagađenja", da ... Danas više ne govorimo 2 milijarde "nečega". Danas je u igri 3 puta više "nečega". Danas rešavamo probleme vezane za 6 milijardi "... obroka", 6 milijardi "... vode", 6 milijardi "... obuće", 6 milijardi "... odeće", 6 milijardi "... energije", da se izbore sa 6 milijardi "... zagađenja", da ...

Da li nam naučeni modeli, kojima smo "uspešno" rešavali probleme od samo pre stotinu godina, danas osiguravaju ili pomažu u traženju odgovora na današnje probleme? A šta sutra? Šta za 25 godina, čak i ako "uspešno" prebrodimo "danas"? Šta...?



Svakodnevni život, stavljen u kontekst velikih brojeva vezanih za broj i brzinu promena, otvara problem traženja modela razrešenja problema koji se deriviraju iz takvih promena. Veliki brojevi koji definišu fenomene koji nas okružuju ili u kojima učestvujemo, rezultiraju "haosom" u kome treba naći odgovore.

"Haos" u kome živimo, na naše živote se iskazuje u dva konačna rezultata, "kompleksnost" i "komplikovanost". Šta čovek može učiniti kao odgovor na ova dva rezultata? Tražiti eksplicitna, deterministička rešenja? Da li je uopšte moguće biti siguran da je odgovor apsolutan? Da li

može biti apsolutan u ambijentu tolikih i takvih promena? Šta nam preostaje?

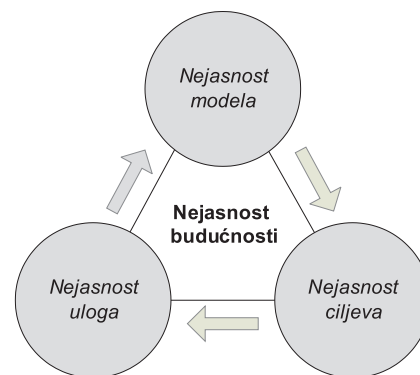
Odgovore treba tražiti u pojednostavljanju i ubravanju. Prepoznavanje složenih situacija usmerava naše aktivnosti na traženju odgovora vezanih za ubravanje procesa. Kako uz sva ograničenja postići dobra pojednostavljenja i dobra ubravanja?

Kako pomiriti ljudski komformizam (ponavljanje poznatog) vezan za naučene modele i haos koji ne daje puno prostora za apliciranje ranijih rešenja naslične probleme? Nepostojanje jasnih ciljeva, kao posledica ubranih i velikih promena, ima za direktnu posledicu i nejasnost uloga koji mogu dovesti do tako nejasnih ciljeva. Nejasnost uloga ne pruža mogućnost uspostavljanja jasnih modela u traženju odgovora. Sve skupa definiše nejasnu budućnost. Da li treba da pristanemo na toliku stohastičnost?

Ljudski komformizam tendira da živi u svetu procedura, u svetu naučenog, u svetu konačnog, u svetu determinističkog, u svetu očekivanog, u svetu... Život nam nameće stalne promene, po kvantumu i brzini pojavljivanja, neprimerene ljudskoj prirodi.

Čovek kao biološki sistem ima sopstvena psiho-fizička ograničenja. Kao i svaki sistem, vrlo lako u procesu promišljanja, ulazi u svoju entropiju. Sa samo 9 varijabli koje određuju istinitost nekog rešenja, čovek se suočava sa 512 istinitih ravnopravnih rešenja. Koje je pravo?

Nažalost, ne živimo u jednocifrenom okruženju. Svakodnevnicu određuju mnogo veće brojke. Kako naći odgovore? Gde tražiti odgovore?... U racionalnom-parametarskom mišljenju, je sigurno dobra odluka. Da li za to imamo vremena? Koliko truda i vremena treba, da otkrijemo signifikantan skup varijabli koje determinišu neku funkciju cilja? Koliko truda i vremena treba da da otkrijemo i spoznamo funkcionalne odnose, tako definisanog skupa signifikantnih varijabli? Da li nam svakodnevnicu daje takvu priliku?



"Čovek je unikatna, neponovljiva pojava u vremenu i prostoru, od nultog trenutka čovečanstva pa do njegovog hipotetičkog kraja, niti je postojao niti će postojati neko kao vi, on, ona, ja, ..." Svako od nas je jedinstveni biser u ogrlici čovečanstva. Što čini tu jedinstvenost? Sopstveno iskustvo je samo naše i neponovljivo. Spoznaju definišu naša sopstvena čula, naša sopstvena osećanja, naše sopstveno promišljanje, naše ...

Svako od nas svojim pojavnošću, svojim bićem, učestvuje u formiranju "istine" koja

je uvek nedorečena, nedostignuta. U određenju sebe, u odnosu na fenomene koji ga okružuju, čovek je u večnoj potrazi za istinom. Što je bliži istini to jasnije uviđa koliko još treba napora da se dosegne apsolutno. Istina se osvaja znanjem. Učenje i sticanje znanja, je jedini put ka otkrivanju istina, koji istovremeno jasno pokazuje, koliko je dalek put do apsolutne istine.

Odnos znanja i neznanja je u direktnoj proporcionalnosti. Krug koji definiše naše znanje omeđen je kružnicom, koja predstavlja samo spoznaju tačaka sopstvenog neznanja. Probleme vezane za neznanje rešavamo učenjem. Kao rezultat nastaje novi - veći krug znanja i nova kružnica koja omeđuje domen tog znanja - novi (veći) skup tačaka spoznaje sopstvenog neznanja. Nezavršena, nedopričana, infinitivna "priča"...

"Istinitije" istine doprinose i pomažu u traženju odgovora na današnje probleme. Ukoliko kao model razrešenja problema uvedemo više različitih ljudi, koji iz sopstvene unikatnosti, iz sopstvenog znanja, iz sopstvenog rekursa, iz sopstvene kreativnosti, iz sopstvene iluminacije, iz sopstvene racionalnosti, doprinesu traženju odgovora, povećavamo verovatnoću dobrih rešenja - dobrih odluka.

Iz perspektive čovekovog komformizma, proceduralni metod je svakako dobro došao. Obrazac koji pomaže u nalaženju rešenja zasnovan je na planiranju scenarija odgovora, na izgradnji konačnog optimalnog odgovora u tom trenutku, na implementaciji usvojenog plana i na kraju na njegovoj finalizaciji, jeste deo te proceduralnosti. Ovako opisan obrazac se zove "projekt".

Često čujemo pojmove "projekt" ili "upravljanje projektom". One imaju različito značenje za različite ljude:

- projekt je problem planiran da bude rešen,
- projekt je posao koji treba da bude urađen,
- projekt je razmak između onoga gde ste i onoga gde bi ste želeli da budete, sa preprekama koje onemogućuju lagan prelazak tog puta.

Projekti su uvek nešto novo, što do sada nije bilo, jer da je bilo, verovatno se sada više ne bi zvalo projekt, već bi preraslo u proceduru. Projekti omogućuju doseganje efektivnosti nekog rešenja, a uspostavljanje procedura oko dostignutog rešenja, utičaću na doseganje njegove efikasnosti.

Prilično jednostavno se nameće zaključak, da će se ljudsko delanje u budućnosti sve više seliti iz proceduralnih modela u projektne. Organizacioni aspekti upravljanje i vođenja poslova sve više će biti strukture koje upšte neće ličiti na (podrazumevane) hijerarhijske. Priroda problema nameće formiranje privremenih struktura specifičnih znanja, iskustava, veština, ..., koji će trajati toliko koliko je potrebno da se aktuelni problem razreši, a onda njihovo dekomponovanje i stvaranje nove privremene strukture, kao deo modela odgovora na novi problem koji treba rešiti.

Budućnost pruža čovečanstvu šansu da se iskaže u svojoj infinitivnoj stvaralačkoj kreativnosti.

Koliko je moguće unaprediti posao koji obavljam?



Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

Odgovor na koji sam najčešće nailazio je 5 - 10%, vrlo retko preko 15%. Takva brojka nas ne nagoni da krenemo u akciju jer su poboljšanja nedovoljna i nije sigurno ni da bi uspeli, pogotovo ako ne zavisi samo od nas.

Međutim da li je to stvarno tako, da li su to realni procenti i kako bi reagovali na činjenicu o 50-100% mogućnosti unapređenja?

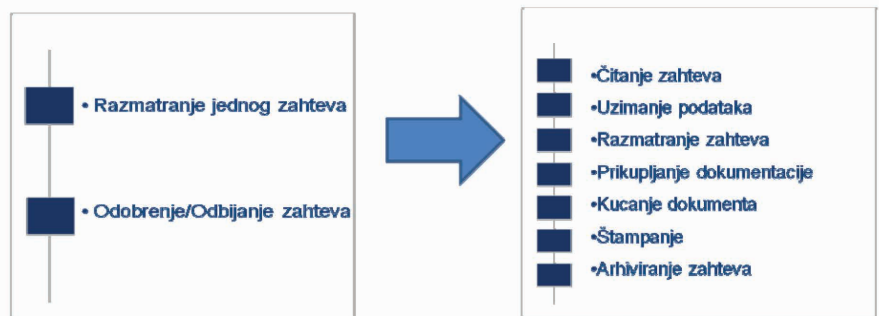
Da bi se nekakav posao mogao unaprediti mora se prvo analizirati kako se trenutno (sada) obavlja. To se (pojednostavljeno) radi tako što se dati posao/proces razloži na manje celine, a zatim traže mogućnosti skraćivanja, smanjenja i eliminisanja delova analiziranog procesa. Svaki posao se sastoji od aktivnosti koje su korisne (Bazne), od aktivnosti koje su pomoćne (Okolne) ili potpuno nekorisne, odnosno posledica loše organizacije (Rasipanja u procesu), i razlaganjem procesa na manje delove smo u mogućnosti da to lakše uvidimo (**PDC-Process Design Concept**)

Uobičajeno je da obradu nekog zahteva jednostavno posmatramo kao aktivnosti: 1. Razmatranja zahteva i 2. Odobrenje/odbijanje. Ali taj „pogled“ nam ne omogućava da kvalitetno analiziramo i unapređujemo dati proces.

Međutim ako ga razložimo na manje celine:

Faza 1 (razlaganje procesa):

FAZA I (razlaganje procesa):



Slika 1.

Tada možemo analizirati razloge/uzroke (**5 elemenata**) koji utiču da se nabrojane aktivnosti produžavaju i prekidaju proces i registrovati situacije koje generišu greške koje proces vraćaju na početak (**Analiza Aktivnosti**), zatim možemo razmatrati mogućnosti poboljšanja metoda rada (**MDC-Method Design Concept**), npr. izbacivanjem aktivnosti „Štampanje“ i „Arhiviranje“ pređemo na čuvanje dokumentacije u digitalnom formatu.

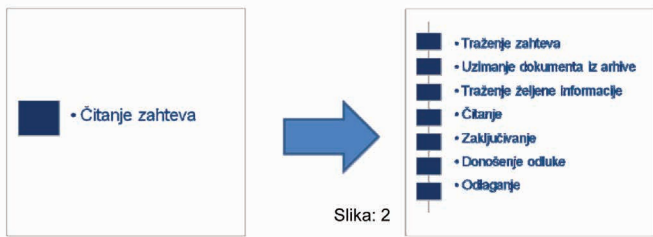
Racionalizacija sa stanovišta **Ergonomije** radnog mesta može da dovede do poboljšanja motivacije i inteziteta rada, odnosno povećanja produktivnosti smanjenjem zamora i stresa prilikom obavljanja posla.

Balansiranje vremena (raspoređivanje poslova) može da bude bitno ako se proces obavlja od strane više operatera ili odvija u više odeljenja/sektora. Na taj način možemo doći do rasterećenja kritičnih tačaka, odnosno boljeg upošljavanja i raspoređivanja poslova,... itd.



Ako „Čitanje zahteva“ (iz Slike 1 - prva aktivnost) razložimo na:

Faza 2 (detaljnije razlaganje procesa):



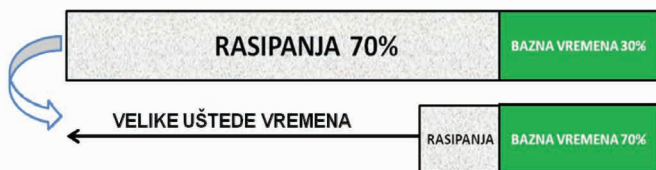
Slika: 2

Slika 2.

LEAN logika razmišljanja nam govori da „Traženje zahteva“ nije korisna aktivnost, da predstavlja „Rasipanje“, a merenjem vremena smo npr. uočili da ta aktivnost „nosi“ puno vremena i da se često ponavlja. Traženjem pogodnog rešenja, u ovom slučaju primenom **Kanban** principa možemo doći do skraćivanja ili potpunog eliminisanja „Traženja zahteva“ i sličnih aktivnosti , a samim time do skraćivanja ukupnog vremena procedure, troškova i angažovanja resursa.

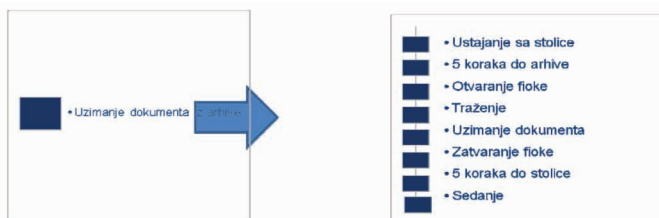
Recimo da informacije koje se nalaze u dokumentu nisu dovoljne ili su ponekad pogrešne što dovodi do grešaka koje čitav proces se vraćaju na početak. **Poka Yoke** principi nas navode da konstruišemo rešenja koja omogućavaju da se proces obavlja bez grešaka (Zero defect) ili ako ih ne možemo izbeći da budemo u mogućnosti (obučeni) da ih brzo saniramo.

Uobičajena praksa nam govori da aktivnosti u nekom procesu, koje spadaju u kategoriju korisnih aktivnosti (Bazna vremena), u proseku zauzimaju oko 30% od ukupnog vremena analiziranog procesa. Današnje znanja u vidu Kaizen, Lean i WCP koncepata nam nude metode i tehnike koje nam omogućavaju, vrlo često, da toliko unapredimo/skratimo proces, da tih 30% Baznih aktivnosti dovedemo na najmanje 70% od ukupnog vremena (Slika: 3), što praktično znači drastično minimiziranje ili eliminisanje rasipanja u procesu.



Razlaganje aktivnosti: „Uzimanje dokumenta iz arhive“ iz Slike 2 na zahvate i pokrete.

Faza 3 (najdetaljnije razlaganje procesa):



Slika 3.

MTM – Method-Time-Measurement, metoda nam omogućava da se „opteretimo“ kako vrstom i brojem pokreta tako i njihovom dužinom jer u svojoj bazi poseduje unapred utvrđena vremena za sve pokrete i aktivnosti koje se obavljaju u proizvodnim i uslužnim (administrativnim) poslovima. Tako npr. MTM analiza „Uzimanje dokumenta iz arhive“ bi izgledala:

LŠ	TMU	DŠ
• Ustajanje sa stolice	37,2	TB2
• 5 koraka do arhive	29,0	S3
• Otvaranje fioke	10,0	R20B
• Traženje	7,3	G4A
• Uzimanje dokumenta	10,5	M20B
• Zatvaranje fioke	31,9	AS
• 5 koraka do stolice	37,2	TB2
• Sedanje	16,8	M35C
	5,6	P1SE
	2,0	RL1
	187,5	

Ako promenimo metod rada gde je izbegnuto ustajanje/sedanje sa stolice, koraci i otvaranje/zatvaranje fioke dolazimo do sledeće MTM analize:

LŠ	TMU	DŠ
• Posezanje za dokumentom	19,8	R55B
• Traženje	7,3	G4A
• Postavljanje dokumenta ispred	23,5	M55C
	5,6	P1SE
	2,0	RL1
	58,2	

Razlika između 187,5 TMU (Time Measurement Unit - MTM vremenska jedinica) i 58,2 TMU nam jasno daje do znanja da je drugi metod 3 puta brži, ali da li ćemo praktično sprovesti postignuta rešenja i dokle ćemo u analizi ići u razlaganje (Fazu 1, 2, 3) zavisi od više faktora, a najvažniji su:

1. Koliko analizirana aktivnost traje i oduzima od ukupnog vremena procesa
2. Koliko se često odvija aktivnost
3. Koliko troškova/prihoda donosi aktivnost
4. Koliko opterećenja (zamor/stres) aktivnost donosi izvršiocu
5. Koliko data aktivnost utiče na odvijanje ostalih aktivnosti u procesu

Da li ćemo proces razlagati do nivoa Faze 3, do nivoa pokreta, zavisi i od toga da li smo iscrpili sve mogućnosti i rezerve u fazi 1 i 2. U fazu 3 nas najčešće tera i konkurencija kada „naš“ posao radi brže, kvalitetnije i jeftinije. U svetskoj praksi to se često dešava u kompanijama i proizvodima/uslugama gde postoji potreba za velikim brojem proizvoda/usluga, gde svaki „pokret“ pomnožen velikim brojem znači ili velike gubitke ili konkurentsku prednost, npr. Mc Donalds i Toyota.

Uradite sledeću vežbu!

1. Razložite jedan posao, proceduru ili proces koji obavljate u svojoj kompaniji na 5 do 15 segmenata - aktivnosti (kao u prethodno opisanom primeru – FAZA 1).

2. Pored svake aktivnosti upišite minimalna i maksimalna vremena trajanja (min.-max). Minimalno vreme be trebalo da predstavlja najkraće vreme koje vam je potrebno da obavite datu aktivnost, bez obzira koliko ste puta to uspeli, dok maksimalno vreme je situacija „kada se sve iskomplikuje“ i data aktivnost je maksimalno produžena.

3. Oduzmite zbir maksimalnih od zbira minimalnih vremena svih aktivnosti i dobićete ukupno vreme „Rasipanja“, čekanja, zastoja i ostalih organizacionih problema. Srednje vreme (vrednost između maksimalnog i minimalnog) uporedite (%) sa zbirom minimalnih vremena aktivnosti i dobićete prvu, ne i najtačniju informaciju o mogućnostima unapređenja analiziranog posla.

Da li je srednje vreme veće od minimalnog za 10-15% ili su u pitanju veći procenti?

U prethodnoj vežbi smo tretirali samo 1 segment/faktor produktivnosti - Stepem iskorišćenja (Rasipanja u procesu), ostala su još dva: Metod i Intezitet. Kao i Stepem Iskorišćenja i Metod i Intezitet „kriju“ velike rezerve i mogućnosti unapređenja koja će biti obrađena u narednim tekstovima.

3 C protiv 4 P. Pobjednik je izvestan



Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

Oko 80% ukupnog broja lansiranih novih proizvoda ili usluga ne uspeju da postanu brendovi. A možda čak svih 95% dožive takvu sudbinu. Brojke nisu konstantne, ali su upečatljivo visoke. Stalno slušamo o zastrašujućim ciframa kao što su ove. Zašto brendovi propadaju?

Uzrok je u tome što se mnogi od onih koji se bave marketingom, uporno pridržavaju jedne paradigme koja više ne daje očekivane rezultate. **Četiri P**, marketing miks. Nema nijedne knjige, udžbenika ili stranice na internetu o marketingu gde nije predstavljen i objašnjen model 4P:

Proizvod (**Product**), ono što se prodaje;
Cena (**Price**), koliko košta ono što se prodaje;

Mesto (**Place**), gde se proizvod može kupiti;

Promocija (**Promotion**), reklamiranje i podrška prodaji proizvoda ili usluge.

Marketing paradigma **četiri P**, nametnula je u praksi dogmu, da ukoliko ste bolji od konkurencije u što više P, više potrošača će koristiti češće vaš proizvod ili uslugu, te će proizvoditi ili usluge, stoga, biti profitabilniji. Preduzeća se fokusiraju na veću prodaju i rast tržišnog udela i posmatraju biznis u smislu konkurencije. Marketeri, uz svesrdnu i skupu podršku reklamnih agencija, troše i novac i vreme i ljude, da nadmaše konkurenta. Postepeno se pokazivalo da se "miksovanjem" 4 P, prodaja povećava, ali privremeno. Troškovi su postajali sve veći i veći, a prag rentabilnosti proizvoda ili usluge, sve dalji i dalji. Često se dešavalo da se i kupci privučeni nižom cenom sličnog proizvoda na istom mestu, okrenu konkurentu. Preostajalo je da se sve sile usmere na promociju. U Sjedinjenim Američkim Državama je oko 1400 milijardi USD je potrošeno na marketing samo u 2002. godini. U 2003. godini, kompanije su potrošile oko 750 milijardi USD na marketinško istraživanje. Američko Ministarstvo rada procenjuje da su menadžeri oglašavanja, marketinga, promocija, odnosa s javnošću (PR) i prodaje zauzimali oko 700000 radnih mesta u 2002. godini. Neverovatne cifre!

Više združenih trendova kao što su, opšti razvoj komunikacione ali i drugih tehnologija, globalizacija i otvaranje granica, pojava novih centara ekonomske moći – BRIC zemlje (Brazil, Rusija, Indija, Kina), dovelo je do dramatičnih izmena na svakom tržištu. U strategiji marketinga, četiri P je postajao "tesan", koliko god su mu marketeri svesni teškoća, pokušavajući da zaštite svoj omiljeni alat, dodavali P-ova. Kupac, koji nije samo pripadnik ciljane grupe već pojedinac, ličnost, je shvatio:

Proizvodi ili usluge: svi su bili u suštini, manje-više isti. U jednom segmentu, naravno.

Mesto: svega ima svuda. Internet je odgovoran za mnogo više od samo lako pristupačne komunikacije.

Cene su konkurentne ("brend" je sve više roba, sve manje nešto posebno, različito).

Promocija: svi, sve, stalno, svuda, za veliki novac (+60 tv kanala, internet, socijalne mreže, svaka druga stranica časopisa, bilbordi, gradski autobusi, akcije, poštanski sandučići...).

Ako su proizvodi isti ili veoma slični, mesta gde mogu da kupiti ista, cene izuzetno konkurentne, a informacije koje kupac kontroliše, znači bira – šta može brend da učini?

Ili bolje da se upitamo, šta marketer jednog preduzeća može da preduzme da bi povećavao profitabilnost brenda? Zaboravimo za trenutak Coca Colu, Toyotu, Dell, Siemens, Microsoft i druge globalne brendove. Razmišljajmo o našim kupcima, našem preduzeću, našim proizvodima ili uslugama, na prostorima gde mi živimo.

Usudujem se da napišem da je bar dva puta važnije od svega, poznavanje svojih kupaca, njihovih želja i očekivanja od vašeg brenda! Sadašnjeg i budućeg.

Resursi preduzeća su ograničeni, ne samo u vreme krize. Za marketing, posebno. Marketeri koji se „zaigravaju“ sa 4 i više P, a pogotovo "zaigravaju" sa promotivnim miksom, iscrpljuju se i nemaju kapacitete (ni energije ni vremena ni novca), da se posvete boljem razumevanju kupaca koje već imaju u svojim bazama podataka. Poznavanje svojih i konkurentskih brendova u detalje, precizno formiranje cene, dobar izbor distribucije i prodajnih mesta i odličan miks promotivnih aktivnosti, sve je to odlično ali nedovoljno je da bi bili dobar marketer. Usudujem se da napišem da je bar dva puta važnije od svega, poznavanje svojih kupaca, njihovih želja i očekivanja od vašeg brenda! Sadašnjeg i budućeg. Bio bih potpuno uveren u uspeh lansiranja novog proizvoda bilo kojeg na bilo kom tržištu sa timom marketera u kome se nalaze eksperti za kupca. Oni koji znaju da su kupci ličnosti, a ne samo pripadnici ciljane grupe koliko god da su definisane uz pomoć dobrih kriterijumima, šta je doživotna vrednost kupca ličnosti, šta je životni ciklus kupca ličnosti, kako se meri lojalnost kupca ličnosti, kako se zadržavaju

profitabilni kupci ličnosti, koji sa lakoćom rade RFM analize i predlažu konkretne personalizovane aktivnosti na osnovu tih analiza.

Početak ovog veka sve jače se nameće nova paradigma u marketingu, tri C koja preuzima mesto četiri P iz dalekog, dalekog prošlog veka:

Angažovanje kupaca
(**Customer engagement**)

Očekivanja kupaca
(**Customer expectations**)

Lojalnost kupaca
(**Customer loyalty**)

Svi marketinški napori preduzeća koji se ulažu u brend treba da **angažuju** kupca. To znači da sve marketinški aktivnosti moraju da podupiru vrednost brenda i da doprinose jačanju brenda, odnosno stepenu do kojeg se brend ocenjuje kao sposoban da odgovori na očekivanja kupca. Pa čak da ih i prevazilaze! I da ih prevazilaze stalno, jer svaki kupac se razvija pa se i njegova očekivanja razvijaju.

Očekivanje predstavlja razumevanje onoga što potrošači stvarno žele. Treba da proniknemo u najtanjanija očekivanja kupca, da ih ne ograničavamo realnošću, da ih iznenadimo, da otkrijemo i ono očekivanje kupca kojima ne posvećuje pažnju. Zadovoljavanjem "neočekivanih" očekivanja kupaca, oni otkrivaju najbolje mogućnosti našeg brenda. Marketeri koji uspevaju u ovome, se sa pravom mogu nazvati kreativnim. U procesu istraživanja očekivanja kupca, sazreva pravi marketer koji postaje sposoban da predviđa razvoj i promene u očekivanjima kupca.

To nas dovodi do ključne reči u novoj paradigmi marketinga: **Lojalnost kupaca**. U nedostatku bilo kakve konkurentske prednosti četiri P-a, jedini pristupačan model je lojalnost kupaca jer je jedini koji može da identifikuje očekivanja, meri angažovanje, a vremenom, omogućava marketeru da predviđa promene u očekivanjima kupca. Angažovanje kao i očekivanja predstavljaju integralne delove lojalnosti kupaca. Lojalnost praktično znači da se kupac stalno vraća i kontinuirano kupuje ili koristi naš brend.

Dotle dokle smo u stanju da predviđamo razvoj njegove potrebe.

Zato je od velikog značaja za svako preduzeće prikupljanje, čuvanje i analiziranje informacija o kupcima. To omogućava identifikaciju postojećih kupaca po profitu i potom usmeravanje napora (ljudi, aktivnosti, vreme = novac) na najprofitnije. (Ne zaboravite pravilo Pareta: 20% kupaca daje 80% profita). Takođe, omogućava merenje rezultata prodaje, smanjenje troškova, unapređuje procese, i pre svega dovedu do obogaćivanja znanja i razvoja kompetencije marketera. Osnovna uloga marketinga u preduzeću je dugoročna. Predviđanje razvoja postojećih i pojave novih očekivanja kupca ličnosti od postojećih i budućih brendova preduzeća sutra i prekosutra i jeste suštinski marketing.



Mnoga preduzeća u svojoj viziji i misiji saopštavaju da su tržišno orijentisana. Orijetisani ka kupcu. Ali mnoga od njih nemaju funkciju marketinga ili imaju jednog marketera koji se najčešće bavi pripremom reklamnih materijala, "brendiranjem", razgovaranjem sa reklamnim agencijama, organizovanjem konferencija za štampu. Pa kako su onda tržišno orjentisana? Retko možemo da sretnemo u našim preduzećima marketere koji se bavi analiziranjem ličnosti kupaca.

Nakon 30 godina u marketingu smem sigurno da kažem, da ako danas nemate bazu podataka o kupcima, počnite da je pravite sutra. Ne opterećujte se savršenim programima kojih danas ima i izvanrednih i loših u izobilju. Upravljanje odnosima sa kupcima - CRM (Customer Relationship Management) nije sofver. To je holistička filozofija preduzeća koja pokazuje da je ono stvarno potpuno orjentisana prema kupcu. A ne deklarativno kroz viziju i misiju jer tamo neka banka traži kao uslov da ako preduzeće hoće kredit za novi projekat, mora da priloži biznis plan. A kakav je to biznis plan, koji nema viziju i misiju. A kupcu pripada centralno mesto i u viziji i u misiji.

Igrokaz, kratki, o interesu, zajedničkom



Boris Vukić, partner ASEE

Lica

ON – obučen kao prosečan uspešan vlasnik kapitala ili predstavnik vlasnika kapitala

ONI – podređeni Onome. Obučeni kao prosečni uspešni stručnjaci

OVI – direktno podređeni Onima. Retko viđaju Onoga. Još ređe imaju prilike da ga čuju, ali daleko češće nego On njih. Obučeni.

GLAS RAZUMA – retko ga ima u životu te zbog toga na sceni se pojavljuje samo kao glas.

GLAS NERAZUMA – isti kao i glas razuma, ali nerazuman. Zbog toga što je ovo igrokaz sa srećanim krajem, ne pojavljuje se u komadu.

GLAS RAZUMA: Kažite mi svi vi zašto dolazite na posao?

ON (prvi govori zato što je tako i On navikao a i Oni i Ovi): Ako ogolimo stvari, pojednostavimo i ne okolišamo moj interes je da zadovoljim interese onih koji su me postavili na ovo mesto, osnivača, i ostvarim im što veći profit.

OVI (ubacuju se pošto su uobičajeno brojniji od Onih, a i uvek imaju šta da kažu): Ako ogolimo stvari, pojednostavimo i ne okolišamo naš interes je zadovoljimo interese onih kod kuće da nam izvuku i poslednji dinar iz novčanika i dobijemo što veću platu. Preko tatinih spermatozoida, jer nastadosmo u samoupravna vremena, prirodno nam se nameće nastavak i da što manje radimo ali molimo da to ne uđe u zapisnik.

ONI (govore poslednji jer su najmudriji ali to neću napisati jer bih iznervirao i Njega i Ove): Ako ogolimo stvari, pojednostavimo i ne okolišamo, naš interes je, sem da zadovoljimo interese onih kod kuće da nam izvuku i poslednji dinar iz novčanika i dobijemo što veću platu, i da se usavršavamo, radimo na savremenoj opremi, pratimo šta se dešava u našoj struci....

GLAS RAZUMA: Kažite nam svi vi koji je DANAS vaš zajednički interes?

ON, ONI I OVI (zajedno, na sav glas): Naš zajednički interes je da ostvarimo što veći profit uz što veće plate radeći na savremenoj opremi i neprestano se usavršavamo.

GLAS RAZUMA: Gospodine On, da li ste svesni da je to nemoguće i da, ako hoćete što veći profit ne možete ISTOVREMENO isplaćivati velike plate i ulagati u vaše stručnjake?

ON: Svestan sam.

GLAS RAZUMA: Drugovi Ovi, da li ste svesni da je to nemoguće i da, ako hoćete što veće plate, tada će DANAS osnivačima biti ostvaren manji profit i vaši stručnjaci neće moći da se usavršavaju?

OVI: Svesni smo.

GLAS RAZUMA: Gospodo drugovi Oni, da li ste svesni da je to nemoguće i da, ako hoćete novu opremu, nova saznanja tada će DANAS osnivačima biti isplaćen manji profit a radnicima manje plate?

ONI: Svesni smo.

GLAS RAZUMA: Pitam vas, Oni i Ovi, da li ste svesni da će, ako je profit mali, osnivači otpustiti i Onoga i vas i pare uložiti u banku, investicioni fond ili berzu?

ONI I OVI (*zajedno, na sav glas*): Svesni smo.

GLAS RAZUMA: Pitam sada Onoga i Ove, da li ste vi svesni da će, ako nisu u mogućnosti da se usavršavaju i napreduju, Oni, stručnjaci, napustiti kompaniju?

ON I OVI (*zajedno, na sav glas*): Svesni smo.

GLAS RAZUMA: Pitam sada Onoga i One, da li ste vi svesni da će, ako su im plate male, radnici ovako ili onako štrajkovati i napustiti kompaniju?

ON I ONI (*zajedno, na sav glas*): Svesni smo.

GLAS RAZUMA: Kažite nam svi vi da li ste svesni da su vaši interesi različiti, međusobno suprotstavljeni i da ih kratkoročno ne možete istovremeno zadovoljiti?

ON, ONI I OVI (*zajedno, na sav glas*): Svesni smo.

GLAS RAZUMA: Kažite nam svi vi da li se odričete sotone i ideje da postoji zajednički interes?

ON, ONI I OVI (*zajedno, na sav glas*): Ne odričemo se.

GLAS RAZUMA: Zbog ovoga ću vas na velike muke staviti. Posla će manje biti, i kad nešto uradite teško ćete to naplatiti. Kafu nećete više džaba piti.

OVI (*prekidaju ga vrištući*): Samo to ne, kafu nam ostavite.

GLAS RAZUMA (*nastavlja*): ...Limite na mobilni smanjiti...

ONI (*zapomažu, sa приметnim facijalnim grčem*): Ne, mobilni, ne.

GLAS RAZUMA (*nastavlja uporno, sve glasnije*): ...Biznis kartice ću ukinuti...

ON (*kao u smrtnom ropcu*): NEEEEEEEE.

GLAS RAZUMA (*ne obazirući se na teške reči koje je izgovorio nastavlja*): ...Profita neće biti. Plate ću vam smanjiti. Da ne biste imali od koga pomoć da tražite i svima oko vas ću probleme napraviti, pohlepnije od vas postavit da države vode i od njih ćete pomoć tražiti. I to ću krizom zvati!

Svetlo se gasi i na pozornici je mrak. On, Oni i Ovi vrište i zapomažu.

ON, ONI I OVI: Nemojte, molimo Vas. Upalite svetlo. Spasite nas.

ON: Može i manji profit samo da preživim.

OVI: Smanjite mi platu, poštedite mi život.

ONI: I mi smo se samo šalili, pustite nas da živimo.

Naizmenično mole i njihovi glasovi se prepliću. Sve glasnije i glasnije viču, urlaju i njihovi glasovi se mešaju sa „Sympathy for the Devil“ Rolling Stonsa. Opšta kakofonija u trenutku prestaje. Pozornica potpuno osvetljena, On, Oni i Ovi se drže za ruke i stoje ne pomerajući se. Tiho, sasvim tiho čuje se instrumental „Time Is On My Side“ opet Rolling Stonsa što će biti muzička podloga preko koje se ponovo pojavljuje Glas razuma.

GLAS RAZUMA: Hoću da naučite da zajednički interes postoji kratkoročno, kada ste u nevolji, kada je glava u pitanju, kada je kriza. Ona može biti svetska globalna ili vaša lokalna. Tada je zajednički interes da preživite, da kriza prođe i da opet poslušete normalno. Kada sve to prođe tad je normalno da među vama postoji konflikt interesa kojim možete upravljati samo ako ste za organizaciju vezani dugoročno i ako među vama postoji uzajamno poverenje.

Kada Glas razuma pomene „uzajamno poverenje“, On, Oni i Ovi počinju da se podrugljivo smeju i viču u glas.

ON, ONI I OVI: Ha, ha, ha. Uzajamno poverenje. Hi, hi, hi, Priče za malu decu. Bajke. Ho, ho, ho. Ovaj nam drži propovedi.

Pod na kom stoje On, Oni i Ovi se otvara i svi propadaju. Na bini više nema nikoga. U sredini bine pojavljuje se cvet ljubičice koje obasjava snop reflektora. Sva ostala svetla su pogašena. Glas razuma se obraća publici.

GLAS RAZUMA: Njih više nema. Nisu verovali da je uzajamno poverenje ključ uspešnog poslovanja kompanija. A ja vas pitam, jer vi znate, jer, na žalost, u pozorište dolaze samo oni koji znaju - kako se razrešava konflikt interesa u porodici? Može li se u jednom trenutku zadovoljiti interes i dece i majke i oca? Odgovor nije povezan sa tim koliko para porodica ima. U nekim porodicama ne može u isti tren i nove patike i nova haljina i novi kompjuter. Nego ovog meseca patike, pa haljina, pa kompjuter. Ako je puno, puno više para opet ne može u isti tren i put oko sveta i novi BMW i nova jahta. Danas dobije sin, sutra ćerka, prekosutra majka, naksutra otac. Znaju da će i na njih doći red. O tome se ne govori ali to je poverenje. Na poverenju funkcionise i mafija. Na poverenju funkcionise i odnos političara i „onih koji ih finansiraju“. Danas mi „operemo“ pare za vas, sutra ćete vi nama omogućiti da „operemo“ pare za nas. Dosta. Idite sada kući. Ovo je bio običan igrokaz, mala pozorišna predstava koja ne može da menja ni svet ni organizacije ni čoveka. Rešenje postoji, ali ono je u nekim drugim predstavama. Predstavama koje počinju sutra ujutru kad obučete odela ili kostime. A u njima ste vi glavni glumci.

Zavesa pada, a na zavesi sunce koje se ponovo rađa. Publici se poklanjaju neki novi On, neki novi Oni i neki novi Ovi.

ASEE

Ljubice Ravasi 16
21000 Novi Sad
Tel + 381 21 6624 688,
6521 788
office@asee.biz
www.asee.biz

ASEE Srbija

Kralja Milana 25
11000 Beograd
Tel. +381 11 3640 740,
3640 741
bgoffice@asee.rs
www.asee.rs

ASEE BiH

Simeuna Đaka 25
78000 Banja Luka
Tel: +387 61 749 567
+387 62 331 910
office@asee.ba
www.asee.ba

ASEE Hrvatska

Strossmayerov trg 1
Zagreb
tel: +385 1 4825 152,
+385 1 4825 154
office@adizes.hr
www.adizes.hr



Naslovi u izdavačkoj delatnosti ASEE su podeljeni u četiri edicije:
Obavezno, Aktuelno, Pojmovnici i Tradicija.

OBAVEZNO

Ključne knjige menadžment gurua koje mora da pročita svako ko želi, namerava, hoće ili možda, mora da upravlja organizacijama.

1. Isak Adizes: Upravljanje životnim ciklusima preduzeća
2. Isak Adizes: Upravljanje promenama
3. Isak Adizes: Stilovi dobrog i lošeg upravljanja
4. K.Berman, DŽ.Najt: Finansijska inteligencija
5. V.Čen Kim, R. Mobornj: Strategija plavog okeana
6. Piter Draker: Moj pogled na menadžment
7. Piter Draker: Upravljanje u novom društvu
8. D.Goleman, R.Bojasis, A.Maki: Emocionalna inteligencija u liderstvu
9. F.Kotler,V.Ferč: B2B brend menadžment
10. Filip Kotler: Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem
11. Abraham Maslov: Psihologija u menadžmentu
12. M. Porter: Konkurentska prednost
13. Tisen, Andriesen, Depre: Dividenda znanja
14. Peter Sengi: Peta disciplina
15. Adrijan Slivocki: Umeće sticanja profita
16. Džek Velč: Veština pobeđivanja
17. Nik Vreden: ProfitBrend

AKTUELNO

Aktuelna svetska znanja iz menadžmenta i marketinga. Autori koji identikuju nove trendove i pomeraju granice našeg znanja i razumevanja problema.

18. Isak Adizes: Kako upravljati u vreme krize
19. Isak Adizes: Idealni menadžer
20. Isak Adizes: Težnja ka Top formi
21. Isak Adizes: Menadžment za kulturu
22. Edvard de Bono: Kurs razmišljanja
23. Piter Draker: Veština delotvornog direktora
24. Dik Grout: Procena i unapređenje radnog učinka
25. HACCP Standardi
26. Bu Jekhult: Šargarepe-knjiga o motivaciji...
27. Filip Kotler: Deset smrtnih grehova u marketingu
28. Filip Kotler: Fernando Trias de Bes: Lateralni marketing
29. Patrik Lension: Pet nedostataka u radu tima
30. Zvonimir Pavlek: Uspešna trgovina
31. Rudi Sevidž: Elisabet Makheti:Adizesov bukvar za preduzetnike
32. Džek Traut: Marketing ekspert
33. R.Vagner/DŽ.K.Harter: 12 elemenata sjajnog upravljanja
34. Džek i Suzi Velč: Veština pobeđivanja - Odgovori
35. Džon Vord: Razvoj porodičnih kompanija

POJMOVNICI

Kratka tumačenja kompleksnih pojmova savremenog poslovanja. Prečice do upotrebljivih saznanja o temama za koje inače treba mnogo vremena.

36. Antoni Dejvis: Public Relations
37. Tim Hindl: Menadžment od A-Z
38. Darko Iveković: HR menadžment
39. Filip Kotler: Marketing od A-Z
40. Bob Triker: Direktor od A-Z

TRADICIJA

Dragocen uvid u razmišljanje o menadžerskim i marketinškim problemima iz vremena kada je svet bio dovoljno jednostavan da bi problemi imali razumljiva imena.

41. Zorica Stablović Bulajić: Koreni menadžmenta
42. Zorica Stablović Bulajić: Tragovi marketinga
43. Anri Fajol: Opšti i industrijski menadžment
44. Dr. Ernest G. Jeni: Zloupotrebe u knjigovodstvu
45. Hajnrih Liring: Pravi prodavac
46. Cerbeer de Medelsheim: 120 zlatnih pravila za trgovinu
47. Branislav Nušić: Retorika

Specijalna edicija

48. Piter Draker: Draker iz dana u dan
49. N.Noria,E.Mejo: Njihovo vreme

Multimedija

Isak Adizes

50. Idealan menadžer, Isak Adizes, Zvezdan Horvat i Boris Vukić, DVD
51. Menadžment za kulturu, Isak Adizes, DVD



ASEE treninzi, seminari, obuke

Prenošeći znanja i iskustvo naših konusultanata i predavača u prvih 15 godina smo razvili mnoštvo treninga, seminara i obuka koje smo podělili u četiri grupe: Analiza poslovnih promena, Vođenje promena, Kako povećati prihode i Kako racionalizovati poslovanje. Radili smo, radimo i radićemo:

Analiza poslovnih promena

Analiza finansijskih izveštaja
Analiza portfolia
Istraživanje tržišta
Praćenje i merenje intelektualnog kapitala
Vrednost kupca

Vođenje promena

Berza - investiciono ulaganje ili hazard
Kako preživeti nagli rast preduzeća
Kako uvesti sistem odgovornosti u kompanije
Leadership – principi i tehnike
Motivacija i kreiranje sistema nagrađivanja
Finansije za menadžere
Od čega zavisi uspeh kompanija
Rešavanje menadžerskih problema
Timski rad i donošenje odluka
Upravljanje konfliktima
Upravljanje potraživanjima
Upravljanje promenama
Upravljanje projektima
Upravljanje rizicima projekata
Upravljanje znanjem



Kako povećati prihode

B2B – kako kompanije prodaju kompanijama
Efektivna prezentacija
Kreiranje profitabilnih strategija
Marketing iz prakse
Marketing plan
Marketing – principi, organizacija i tehnike
Prodaja u maloprodaji
Prodajne veštine
Principi i veštine poslovnog komuniciranja
Pregovaranje
Rad sa teškim klijentima
Strategije povećanja prihoda
Socijalne mreže – Biznis Facebook
Usluživanje klijenata



Kako racionalizovati poslovanje

Delotvorno intervjuisanje
Interna selekcija
Naplata potraživanja
Produktivni sastanci
Rad sa zaposlenima
Sistem selekcije kandidata
Upravljanje likvidnošću
Unapređenje učinka zaposlenih
Upravljanje vremenom
Unapređenje procesa i procedura
Upravljanje zalihama

Ovo je lista u oktobru 2009. Neki od pobrojanih su nastali zato što mi smatramo da postoje znanja koja su neophodna da bi se upravljalo i razumelo šta se dešava unutar kompanija i oko njih, drugi zato što su to naši klijenti tražili. Već do kraja ove godine lista će biti dopunjena novim temama. Treninzi, seminari i obuke se izvode kao otvoreni ili inhouse. I do sada smo ih a i ubuduće ćemo prilagođavati potrebama klijenata.

ASEE AKTUELNOSTI

KONVENCIJA ADIZES INSTITUTA U LAS VEGASU

Početak jula meseca je održan Adizes Convention u Las Vegasu, skup konsultanata, klijenata i poštovalaca metoda. Skup je imao dva dela, Open i Professional. Professional deo je za konsultante sertifikovane u metodu koji raspravljaju o novinama i iskustvima u praksi. Open deo je za sve ostale i tu su predavanja za širu publiku a ne usko specijalizovana. ASEE je na skupu predstavljao Zvezdan Horvat koji je na oba skupa održao četiri predavanja: o softveru za selekciju kandidata, o softveru za sistem odgovornosti, o načinu utvrđivanja sistema vrednosti u kompaniji i o kreativnoj primeni zaliha u sistemu odgovornosti. Pri kreiranju ovih predavanja svi sertifikovani Adizes konsultanti ASEE su dali svoj puni doprinos. Tokom skupa iskrsele su nove ideje za saradnju, tako da su posebno zainteresovane firme za softver za selekciju bile Best Buy Meksiko, Adizes Mexico i Xorantech iz SAD. Pored toga je izvestan nastavak saradnje sa Adizes Brazil, Adizes Israel, Mirs na uvođenju sistema odgovornosti. Predavanja na otvorenom delu su obuhvatala prezentacije klijenata, primenu Adizes metoda u kulturološkoj promeni Južne Afrike, o menadžerima i zdravlju, Spiralna dinamika, itd. Poseban izazov ovom skupu je bio Las Vegas sa svim svojim atrakcijama –predavači su imali zadatak da budu dovoljno atraktivni i privuku pažnju pored mnogobrojnih kockarnica i zaista neverovatnih i nezaboravnih mesta za provod.



ASEE KLUB

Redovni letnji sastanak ASEE kluba održan je početkom juna na Andrevlju, zadnja pošta Banoštor, na Fruškoj Gori u okolini Novog Sada. Glavna tema radnog dela druženja je bila, ukratko, "A šta sada radimo da bi smo (lakše) dočekali vest da je svetska kriza prošla i da bismo bili spremni za naše buduće lokalne krize?". Više od 50 vlasnika, direktora i menadžera iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Makedonije i Srbije razgovaralo je o tome šta preduzimamo u kompanijama kako bismo prevladali ova teška vremena. Da li se, kako i koliko naše menadžerske odluke razlikuju od odluka koje donosimo u „normalna“ vremena? Brinemo li više o troškovima i kojim? Brinemo li više klijentima i kojim? Da li samo brinemo ili i nešto preduzimamo? Naravno, i svi konsultanti ASEE su izneli sopstvena iskustva i preporuke. I ove godine smo, kao i prethodnih pet, istina manje (kriza je), ukrali vreme za opuštanje i neformalne razgovore za koje bismo želeli da dovedu do formalnih rezultata. Upoznavali smo jedan mali deo Fruške Gore, kroz šetnje u kojima namerno, "naletismo" na lepe manastire i, ništa manje lepe, vinarije.

JEDNA KNJIGA I DVE KUGLE SLADOLEDA ZA LETO 2009.

Sredinom juna, ako se sećate baš je hladno bilo, na vestima javiše da će uskoro leto. Nekoliko meseci ranije, opet na vestima, javiše nam da smo u krizi. Neki od nas je osetiše više, neki manje, poneki dan nam se činilo da je baš jaka, poneki "kao da prolazi". Da bismo lakše živeli sa onim što osećamo ili što nam javljaju mi smo odlučili da za prijatelje naše kuće pripremimo akciju "Jedna knjiga i dve kugle sladoleda za leto dve hiljade deveto". Devet nedelje, utorkom u Beogradu a četvrtkom u Novom Sadu, razgovarali smo o devet knjiga i sladili se sa devet porcija sladoleda po izboru naših konsultanata. Svako od nas imao je slobodu da izabere naslov koji će ga dovesti do toga da govoreći podeli iskustvo, dilemu, znanje, uspeh i/ili "best practices". Imali smo i teži zadatak da se otkrivamo i birajući dve kugle od sladoleda koje volimo, svesni da sigurno će neki psiholog iz toga da izvuče zaključak. I tako se spojеше Nebojša Carić i "Konkurentska prednost", Zvezdan Horvat i "Njihovo vreme" Milan Mijailović i "Finansijska inteligencija", Irena Bulat i "Draker iz dana u dan", Zoran Milašinović i "B2B Brend menadžment", Miroslav Solomun i "ProfitBrend", Goran Mladenović i "Retorika", Željko Jandrić i "12 elemenata dobrog upravljanja" i Boris Vukić i "Razvoj porodičnih kompanija". Koje smo sladolede izabrali znaju oni koji se družše sa nama.

