



Nebojša Carić, partner i direktor profesije ASEE

Šta znači biti kompetentna osoba?

Obično se kompetentnost poistovećuje sa iskustvom i stručnim znanjem. Najveći problem stručnog znanja danas je njegovo sve brže zastarevanje. Kada se za nekoga kaže da je kompetentna osoba, prvo pitanje koje se nameće glasi: „Za šta je neko kompetentan?“ Kompetentnost na jednom poslu u jednoj organizaciji u nekom periodu vremena ne znači univerzalnu kompetentnost koja može da se primeni bilo gde, bilo kada i na bilo koje probleme.

Kompetencije se zasnivaju na znanju, veštinama, osobinama ličnosti, njihovim vrednostima i motivima pojedinca. Kompetencije opisuju očekivana specifična ponašanja i definišu način na koji radimo. Postoje različite klasifikacije i „inventari kompetencija“, od 10–15, pa do 100 i više od 100 različitih kompetencija („orijentacija na akciju“, „tačnost u prenošenju brojeva“, „vizionarsvo“, „komunikativnost“ itd.).

Izolovane pojedinačne kompetencije nemaju mnogo smisla, jer tek **kombinacije određenih kompetencija** omogućuju da pojedinci ili timovi u potpunosti ostvare ono što od njih očekujemo, odnosno, da su u mogućnosti da preuzmu na sebe određene zadatke i obaveze.

Na žalost, danas kompetencije imaju sve izraženiji vremenski aspekt, odnosno, njihovi životni ciklusi postaju sve kraći i kraći. Zbog toga je korisno da pri procenivanju nečije kompetentnosti postavimo dodatna pitanja:



- „Da li je ta osoba **bila** kompetentna?“
- „Da li ta osoba **jest**e kompetentna?“
- „Da li možemo očekivati da će ta osoba **postati** kompetentna?“

Iako tehnički, tehnološki ili saznanjki aspekti kompetencija zavise od vremena, možemo ipak govoriti o jednom generalnom trajnijem okviru koji je neophodan da bi se neka osoba smatrala kompetentnom u širem smislu.

Jedan od najboljih modela pomoću koga se može objasniti suština kompetentne osobe je model „logičkih nivoa svesti“ koji je razvio Robert Dilts na osnovu prethodnih istraživanja i radova Bertranda Rasela i Gregorija Bejtsona. Taj model je prikazan na slici a njegova suština u svetlu kompetencija se može interpretirati na sledeći način:

1. Kompetentna osoba živi u nekom konkretnom okruženju, poznaje to okruženje i svesna je mogućnosti, šansi, ograničenja i opasnosti koje su u njemu prisutne.
2. Kompetentna osoba deluje i ponaša se na specifičan način reagujući na okolnosti, ali delujući i proaktivno u skladu sa razumevanjem okruženja u kome se nalazi.
3. Kompetentna osoba ima svoje sposobnosti, navike, sistematizovano znanje, „mape“ i strategije koje usmeravaju njen rad i njeno ponašanje.
4. Kompetentna osoba ima svoja uverenja i izgrađen sistem vrednosti koji usmerava njene odluke, izbore i ponašanja tokom razmišljanja i aktivnog delovanja.

5. Kompetentna osoba ima svoj identitet koji integriše njenu prošlost, sadašnjost i vizije budućnosti u konzistentnu celinu. Ona ima izgrađen integritet, samopoštovanje i poverenje u sebe, što joj omogućuje da poštuje druge i da im veruje.

6. Kompetentna osoba je produhovljena i ispunjena svrhom i smislom za život, rad, ljubav i istinski razvoj uz osećanje pripadnosti sistemu koji nadilazi njene trenutne neposredne aktivnosti i poduhvate.

Često ljudi postavljaju pitanje: „Šta je od navedenog najvažnije da bi neko bio kompetentan?“. Jedini ispravan odgovor – najvažnije je sve to zajedno! Ono što se zapaža kao nedostatak „kompetentnih ljudi“ (koji su zbog toga kvazikompetentni) je njihova ograničenost na stručnu potkovanost bez ostalih vrlina. Ti nedostaci se, zapravo, ogledaju kroz nerazvijenost ili neizgrađenost sistema vrednosti, identiteta i duhovne dimenzije. Polazeći od gore navedenog, možemo konstatovati da su najveće bolesti XXI veka:

- Neizgrađen ili ruiničan sistem vrednosti
 - Neartikulisan identitet
 - Nepostojanje duhovne usmerenosti
- U mnogim intervjuima za posao najteža pitanja ljudima postaju pitanja vezana za:
- njihove životne principe i načela kojima se rukovode,
 - definisanje sopstvene ličnosti i
 - sagledavanje smisla i svrhe njihovog života i rada.

U ovom broju...

Šta znači biti kompetentna osoba?	1
Prva šansa... i za nas, poslodavce, i za njih, novozaposlene	2
Društvene igre za visokopozicionirane poslovne ljude	4
Urvnotežene kompanije, i kvalitativno i kvantitativno	5
Prepoznatljiva vrednost	7
Adižes u Sarajevu	9

Kada nekim ljudima postavite ovakva pitanja oni se zbune ili čak potpuno blokiraju i nisu u stanju da daju nikakve razumne odgovore. To ukazuje na postojanje praznina koje ne mogu da popune naučene činjenice ili ponekad visoko cenjeno školsko znanje. To je razlika između čoveka koji „jeste“ i onoga koji „nešto poseduje“, ili kako je naglasio Erih From – važnije je biti, nego imati. Kada govori o poželjnim ljudima, Adišes govori o „zrelim i uravnoteženim osobama koje ulivaju poverenje i poštovanje“.

„Duhovno razvijeni ljudi su izuzetno kompetentni i zbog toga se opredeljuju da služe svetu. Oni se tome odazivaju pružajući ljubav. Oni su bez izuzetka ljudi velike moći, mada ih drugi doživljavaju kao obične ljude, jer najčešće deluju na tih i neprimetan način.“

Skot Pek

Pošto živimo u najvećem vrtlogu promena koji se ikada odigravao u ljudskoj istoriji, mogli bismo malo da proširimo ove „definicije“ i da damo „opštu definiciju“ kompetentne osobe:

Kompetentna osoba je zrela uravnotežena osoba koja stvara vrednosti za klijente, uliva poverenje i poštovanje, koja je voljna da uči i deli znanje i koja je sposobna da se prilagođava promenama povećavajući harmoniju zajednice u kojoj se nalazi.

Ljudi ovakvih karakteristika neminovno postižu izuzetne poslovne rezultate i postaju poželjne osobe u svakoj sredini u kojoj se pojave. Ako radimo sa ljudima kojima neke od ovih karakteristika nedostaju, često se suočavamo sa nepotrebnim konfliktima, zastojećima i besmislenim trošenjem energije i pored činjenice da radimo sa „velikim stručnjacima“.

Kada od pojedinca pređemo na kompetentne članove jedne organizacije ili zajednice i kada njihova kompetentnost počne da se prepoznaje, oni postaju otvoreni jer osećaju da su cenjeni i poštovani. Zidovi između ljudi počinju da se ruše, povećavaju se blagonaklonost, prihvatanje i odgovornost – tada počinje organizaciono i lično ozdravljenje i pozitivne promene se nadovezuju jedna na drugu.

**Asee
NEWS**

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Dizajn i prepress:
Dušan Živković

Štampa:
DC Grafički centar

Prva šansa... i za nas, poslodavce, i za njih, novozaposlene



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Sa strane potražnje čuju se glasni glasovi - „ne možemo da nađemo dobre ljude, nema kvalitetnih kadrova...“, sa strane ponude, malo tiše - „nema posla, loša je ponuda oglasa, ko danas zapošljava čoveka bez iskustva...“. Milioni mladih na prostoru ovog regiona očekuje ili pokušava da realizuje prvu šansu za zaposlenje, nalazi se na početku svoje karijere. S druge strane, nema više radno intezivnih delatnosti, čak ni za političku promociju se više ne mogu naći poslodavci koji će, odjednom, zaposliti 100-200 ljudi. Ponuda u zemljama koje nikako da nađu svoj put kroz tranziciju, pa još kad na naše lokalne dodamo i globalnu krizu, nije ni za utehu. Na presecanju krivi ponude i tražnje radi ne samo tržište već i nadležni fondovi, ministarstva, roditelji, porodični prijatelji, kolege sa školovanja, *head hunting* agencije, HR službe naših kompanija... I kada se naposljetku krive preseku zapitajmo se - Da li znamo da iskoristimo prvu šansu i kao novozaposleni i kao poslodavci?

Razmotrimo kako, nakon skupog i dugotrajnog procesa regrutacije i selekcije novog radnika, prosečna kompanija upravlja procesom uvođenja u posao. Malo je onih koje ne shvataju značaj obuke i uvođenja u kompaniju/posao novih ljudi, ali je još manje onih koji to znaju da rade. Dati šansu je u dugoročnom interesu poslodavca, ali kada se vrata kompanije otvore to prečesto izgleda ovako.

„Procedura uvođenja novozaposlenih“

Postoje dve ekstremne metode uvođenja novozaposlenih, i iskreno ne mogu odlučiti koja je bolnija, češća i tužnija. Na jednom polu je tvz. tehnika „procedura uvođenja novozaposlenih“. Ovu tehniku karakterišu pisani tragovi – *Priručnik za novozaposlene* koji obavezno sadrži uzbudljivu literaturu kao što je *Statut kompanije, Pravilnik o sistematizaciji, Kodeks ponašanja i odevanja...* Možda i organizacionu šemu koja ima upotrebnu vrednost mape za opšte kretanje po kompaniji. *Pripravnički dnevnik* je svako relikv prošliosti koji odlično ide uz ovu tehniku uvođenja u posao novozaposlenih. Kretanje zbunjenih i zblanutih novopridošlica kroz kompaniju je praćeno prilježnim osmehom asistentkinje iz HR koja ima ulogu

vodiča. U svakoj novoj službi u koju dođu na obuku, dočeka ih preuzet šef ili formalno određen mentor koji im dobrodušno dopusti da sede pored njega i „snimaju“, a da „pametnjakovići“ ne bi postavljali suvišna pitanja i prekicali proces rada, dobiju da prouče novu hrpu dokumenata – procesa i procedura koje definišu tu službu i tu aktivnost. Nije ni čudo što se u tim čudnim uslovima stvaraju tvz. pripravnici prijateljstva između onih koji izdrže ovu inicijaciju iscrpljivanjem i ispiranjem. Šta im i preostaje do da se drže jedni drugih dok zajedno piju kafu na pauzi sa olakšanjem da imaju sa kim da pričaju?

Kuriozitet je da su kompanije koje ekstenzivno koriste ovu tehniku za uvođenje u posao novozaposlenih svakako primetile nedovoljnu efikasnost metode koja se manifestuje velikim brojem odustajanja, ali imaju neobičan način rešavanja uočenog problema. Budući da je apsolutno nemoguće da nešto nije u redu sa samom metodom, bazirana je na stručnoj literaturi, na zbiru svih pametnih alata, upitnika, tehnika koji su skupljeni u raznim službama – HR, kvalitet, pravna... dakle rešenje je u širini zahvata, tj. količini. Ako na vreme i precizno izračunamo broj onih koji neće izdržati beskrajno i, više-manje, dokono šetanje po hodnicima, pogonima, hodnicima, kancelarijama, hodnicima naše kompanije i to ukalkulišemo u javni oglas za zapošljavanje, rešili smo problem. Naime, na kraju „pripravničkog staža“ imaćemo upravo potreban broj novih ljudi koje možemo smestiti na upražnjena/novootvorena radna mesta. Ovaj korektivni faktor ugrađen u samu metodu, razlog je njene i dalje zavidne popularnosti.

„Bacanje u vatru“

Druga često prisutna metoda na našim prostorima je poznata pod svojim naučnim imenom „baci ga u vatru“. Ova tehnika je vrlo omiljena i široko rasprostranjena, posebno u malim i srednjim preduzećima, kao i u mladim kompanijama. Odlučujući argument za primenu ove metode je „*ko na taj način nauči posao, on je spreman na sve, samostalan i zna sve da radi*“. Problem sa ovim argumentom je njegova apsolutna istinitost. Da, taj jedan koji preživi ovo bacanje u vatru, taj je prekaljeni borac kojeg



Adizes SEE u Letoniji

U organizaciji Adizes Academy of Management i Tehničkog univerziteta Letonije, u Rigi je organizovana obuka o primeni Adizesovog metoda. Učesnici, njih dvadeset, su bili iz Letonije, Litvanije i Estonije, uglavnom profesori univerziteta i konsultanti (na primer, direktor Franklin Covey Letonia) ali i nekoliko direktora firmi. Obuka se sastojala iz tri modula – *Upravljanje promenama*, *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja* i *Životni ciklusi preduzeća i organizaciona terapija*. Predavač na prvom modulu je bio Pavel Gološenko, direktor Adizes Belorusija, dok je predavač za drugi i treći modul, koji su se odigrali u decembru i januaru, bio Zvezdan Horvat. Posebno je interesantan bio deo oko orga-



nizacione terapije, gde je do izražaja došlo šesnaestogodišnje iskustvo Adizes SEE u lečenju firmi. Puno primera i diskusije koje su se razvile, doveli su do izuzetnih ocena i velikog zadovoljstva učesnika. Za lep doček i organizaciju smo zahvalni tehničkom univerzitetu na čelu sa šefom Katedre za menadžment, profesorom Modrisom Ozolinsom. U planu je da se u Litvaniji ponovi ovaj projekat širenja Adizesovog metoda na univerzitetu i konsultantsku praksu.

Adizes SEE u Belorusiji

U prvoj nedelji decembra naš kolega Nebojša Carić vodio je projekat kreiranja vizije i misije u belorusko-nemačko-ruskoj kompaniji Belvest u gradu Vitebsku. Belvest je najveći proizvođač i izvoznik obuće koji ima veoma ambiciozne planove proširenja asortimana i izlaska na evropsko tržište. Nebojša Carić, kom su pomagali Pavel Golenčenko i Sergej Solovjov (Adizes Belorusija), je usmeravao tim top menadžera i davao im savete kako da urade neophodne analize i strukturiraju i oblikuju dokumente vizije i misije. Nakon uspešno okončanog posla dogovorena je dalja saradnja sa kompanijom Belvest, a i sa filijalom Adizes Belorusia u oblasti organizacione transformacije i terapije, selekcije kandidata i istraživanja tržišta.

Belorusija, koja je održala relativnu stabilnost u uslovima svetske ekonomske krize, zajedno sa Rusijom i Brazilom postaju za nas interesantni regioni za saradnju u periodu koji je pred nama. Adizesova filijala sa sedištem u Minsku se pokazala kao izuzetan organizator partnerske saradnje i predusretljiv i blagonaklon domaćin.

više ništa ne može poremetiti, taj je najbolji, zaista najbolji. Jedno, kao i sa mnogim stvarima u životu, je pitanje cene, cene tog jednog. Koliko dobrih, potencijalno odličnih zaposlenih smo bacili u vatru i sagoreli. Koliko njih je otišlo, u drugu kompaniju ili neki zapećak naše, a da se nisu „otvorili“, da ih nismo dobro ni pogledali. Koliko njih smo potrošili, da bi našli naš dragulj koji dokazuje uspešnost metode? To, koliko njih je sagorelo, je numerička vrednost neuspeha menadžera koji koristi navedenu metodu. U kojoj meri koristi tehniku „baci ga u vatru“ u toj meri manje razume i zna šta je njegov posao menadžera.

Za razliku od metode „procedura uvođenja novozaposlenih“, ovu „baci ga u vatru“ karakteriše potpuno odsustvo pisanih tragova. Uputstva se izdaju usmeno i još češće uopšte se ne izdaju. Kandidati za ovaj vid uvođenja u kompaniju pre „bacanja“ bivaju obično naoružani/obučeni vitalnim znanjima tipa: kako koristiti fotokopir aparat, kako se ulažu povratnice u predmete i isti slažu u ormare, kako se popunjavaju formulari za traženje, u kojoj obližnjoj pekari se prodaje najbolji burek... Nakon što savladaju ove važne veštine u prvih nekoliko dana boravka u kompaniji, bivaju ostavljeni sami u kancelariji da vode računa o poslu sledećih pet dana. Ili su spremni da im na stol bacimo legendarni „koska“ predmet, da ih pošaljemo kod najtežeg kupca ili da naplate sporna potraživanja iz prethodne godine. „Ako ne oseti posao neće znati nikad sam da ga radi.“ „Nemam vremena da tetošim i vodim za ruku nekoga tri meseca.“ Da li ste ikada čuli ili izgovorili neku od ovih menadžerskih mudrosti? Još jednom ponavljam: broj onih koji „sagore“ je mera neuspešnosti menadžera.

Pravo putovanje

No, ima i svetlih primera. Kompanije koje razumeju, zaista, da su ljudi naša najveća vrednost, ne koriste ni jednu od navedenih metoda i kreću se negde između ova dva ekstrema. O blagodetnim i isplativosti metoda uvođenja zaposlenih kao što je, na primer, mentorstvo mogu se, i jesu napisane knjige. O ugledanju, balansiranom uvođenju, izgradnji *T-shape* kadrova nema dovoljno preporuka koje se mogu dati, a opisale bi korist koje kompanija i novozaposleni imaju od ovih metoda. Ističem samo jedan od mnogobrojnih argumenata koji smatram da ima najveći koeficijent uvećavanja – sve ove metode se baziraju na ličnoj interakciji mentora (učitelja, šefa ili kolege) i novog zaposlenog. U intenzivnoj ličnoj interakciji vrši se ne samo transfer znanja već i vrednosti, ličnih i kompanijskih, novozaposleni se lakše i brže uklapa u osjetljivo i prepleteno tkanje interpersonalnih odnosa unutar kompanije. Zbog fenomena „menadžer radi što menadžer vidi“ ova dobra praksa će se brzo prelivati kroz hijerarhijsku strukturu unutar kompanije i bez formalnog uvođenja metode mentorstva. Svako ko je imao mentora, lako i rado će iskustvo preneti drugome i sam postati mentor. Dodatna vrednost ove metode je u njenoj primenljivosti, ne samo kod prve šanse, već i kod druge, treće...

Ako vas kompanija dočeka na ovaj način, sva je prilika da je to dobro mesto za vas – iskoristite šansu. A ako ste imali iskustvo sa nekom od ekstremnih metoda dočekivanja novozaposlenih, a preživeli ste i penjete se po hijerarhijskim lestvama, imate menadžersku obavezu da ličnim primerom prekinete niz – pružite šansu.

Društvene igre za visokopozicionirane poslovne ljude



Boris Vukić, partner ASEE

Verujem da će se čak i svaki prosečan diplomac, a kamoli onaj ko je svojevremeno ili tuđevoljno postavljen za praktičara menadžmenta, složiti sa jednostavnom definicijom da je menadžer onaj ko sem svog posla organizuje i tuđi. Kada napreduje i na više hijarhijske nivoe se penje sve jasnije mu postaje da, što bolje postavi i organizuje tuđe poslove, lakše će organizovati svoj. I kad se na vrh popne i ozbiljnu titulu ponese ubrzo mu kažu, il' nakon dužeg vremena sam shvati, da njegov glavni zadatak jeste da jasnu organizaciju uspostavi. I opet il' mu kažu il' sam shvati da to znači da „nacrtu organizacionu strukturu“ (a oni koji se time više teoretski no praktično bave, pogled mu raznoraznim terminima mute - organogram, organizaciona shema, organizacioni čart...).

I tad, ozbiljni ljudi na ozbiljnim pozicijama sa ozbiljnim platama, koje im drugi (il' još gore sami) odrediše, počinju detinjasto da se ponašaju. Igraju se, pa se zaigraju različitim igara. Nazive igara sam smislio, a ostalo iz života organizacija zapisao. (Sve reči koje u kurzivu pročitate citati su onih koji su uspešni ljudi i koji uspešne kompanije vode. Danas.)

„Monopol“

Prvo se sam sa sobom poigra igre koju ćemo nazvati „Monopol“. Il' na malom parčetu papira il' na velikoj magnetnoj tabli crta kućice i osvaja teritorije. Igru igra u slobodno vreme, uveče kasno ili subotom popodne, nedeljom popodne. Iako svima ovu igru ozbiljnom predstavlja s pravom je kao slobodnu aktivnost posmatrati možemo. Iz školskih dana se sećamo da su slobodne aktivnosti nešto neozbiljno, nešto za šta ocene dobijali nismo. Pa tako i on - u radno vreme se bavi prodajom, nabavkom, proizvodnjom, marketingom (pardon, oglašavanjem), naplatom potraživanja, uređivanjem štanda na sajmu, skiciranjem etiketa,... iako su mu i direktori prodaje, direktori marketinga (pardon, oglašavanja), šefovi u proizvodnji i svi njima podređeni... živi, zdravi, radno i mentalno sposobni, u dobroj kondiciji i, naravno, dobro plaćeni. I kad svojim drugarima pokaže šta je to, u slobodno vreme, nacrtao shvati da je, ne po prvi put, neshvaćen. Drugari neće u kućice da se uklupe. A i ako hoće, kasno im bude, jer on preko noći nove teritorije osvoji, kockice porazmešta i taman kad se oni sa njim slože, on se sa sobom od juče, a njima od danas, ne slaže. I ljuti se jer „Ja im bacim, a oni ni ne vide, a kamoli da uhvate“. I shvata, jedne od besanih noći, da je vreme za novu igru.

Neki će shvatiti:

Da nije pitanje da li će, već kad će, da propadnu, ako se ne organizuju.

Da moraju zajedno, sa drugarima da bace da bi svi ne samo videli i uhvatili, već i sproveli.

Da ovlašćenja ne potiču od ličnosti, već se dodeljuju za nadležnosti da bi imali jasnu odgovornost.

„Čorave bake“

Pa, pređe na drugi nivo, drugu igru. Odluči da sa drugarima poigra igre koju ćemo nazvati „Čorave bake“. On im kaže: „Neka svako domu svome pođe, dobro promisli do sutra ujutru i nacrtu svoj predlog kako da se organizujemo.“ I svako od njegovih prvih saradnika, sa svojim povezom oko očiju, kockice slaže, kućice crta. Brine se, razmišlja kako da svoju kućicu što bliže njegovoj nacrtu a da to bude u opštem, a nadasve sopstvenom, interesu. Ujutru, nešto hitno a važno, kao što je iznenađan poziv, isto tako dobro organizovanog klijenta, odloži važan, a juče sa puno rešenosti i odlučnosti „da zmiju zadavimo“ sastanak. „Ajd' da vidimo od čega se živi, neće da propadnemo ako se danas ne organizujemo.“ Nakon nekoliko meseci poziva drugare da se opet igraju. I drugari opet, po opisanom receptu, sa istim povezom, kockice slažu i kućice crtaju. Al' sutradan, ko u pesmi, jedan poziv menja sve. Važan sastanak sa važnim ljudima u Privrednoj komori, na kojem će se, možda, pojaviti važan ministar ili neki od njegovih važnih pomoćnika s kojim ćemo „ljudi smo, dogovorićemo se“. Nije literarno, al' je životno pa ću ponoviti: „Ajd' da vidimo od čega se živi, neće da propadnemo ako se danas ne organizujemo.“ I nakon par meseci opet, ali sad ozbiljno „daj da rešimo ovo sutra ujutru“. I već znate, drugari kućice crtaju, recept znaju, povezi imaju, ali ne znaju šta njegova besana noć donosi. Nova genijalna ideja o novom tržištu, proizvodu, klijentu zbog koje on jedva čeka da svane i sa njima blagovesti podeli. I ponovo ću napisati ono što se sad i ne izgovara jer svi mantru znaju „Ajd' da vidimo od čega se živi, neće da propadnemo ako se danas ne organizujemo.“ Oni, pametniji, nakon par crtanja, shvataju da će i ova igra proći i da će uskoro nova doći.

„Šta da radi, šta da radi ova fota?“ (ako para ima, biće i „Masne fote“)

On shvata da nema vremena i da ovi njegovi to ne umeju, a da ima stručnjaka ili za sistem kvaliteta ili za ljudske resurse ili džokera iz starih vremena, pravnik. I poziva ga (još češće nju) na ozbiljan petominutni razgovor. Saopštimo mu (njoj, u svakom slučaju će biti JOJ) kako je tema ozbiljna, on odlučan i da je krajnje vreme da se nova sistematizacija vaspostavi, da je pažljivo i nakon dugog promišljanja izabrana osoba koja ima njegovo puno poverenje i podršku, čak upotrebi i reč ovlašćenje, i da očekuje, u razumnom roku od nedelju do dve dana, predlog nove organizacije. Ona (ili on) shvata ozbiljnost situacije, sva rumena, knedlu gutajući, zahvaljuje na ukazanom poverenju i povlači se u svoje odaje. Znoj se, da ne vidi niko, nije joj lako. Za ime Boga miloga, ne crtaju se svaki dan, prvi put, kućice i kockice. Trudeći se da svoje bogato iskustvo obogati, po internetu rešenje traži, brinući kako da ta uspešna rešenja (ne shvatajući da su većina i postavljena da bi ona i slični tu kompaniju ozbiljnom doživeli) uskladi sa „ovlašćenjima koji potiču od ličnosti“. On joj (mu, u svakom slučaju će biti i MU i IA-IA), kada zahvaljujući važnosti dodeljenog zadatka uspe da dođe do njega, proširuje i zadatak i produžava rok. Zajedno se dogovore, kad on to kaže, da prava sistematizacija mora da uključi i opise poslova. I nastaju mnogi, mnogi papiri u kojima je do detalja opisano šta bi trebalo da radi svaka fota. I nije pitanje da li, nego kada, će prestati i ova igra. Kod nekih ona može da preraste u igru zvanu „Masna fota“. Sklapa se ugovor sa ekspertskom kućom sa strane, bila ona strana ili domaća. Garant da je ovo konačno prava igra je što se u nju uključuju i iskustvo i mladost. Iskustvo se pojavljuje u obliku etabliranog lika (jednina), bivšeg

visokopozicioniranog vladinog činovnika u nekoj od tranzicionih vlada, koji se ukazuje pri potpisivanju ugovora, inicijalnom "kick off" i povremenim "pay us" sastancima; a mladost jer eksperti (mnogo) koje sprovode ugovor zadovoljavaju uslov da imaju manje godina od godina koliko kompanija postoji. Elaborat koji nastane mora biti najobimniji od svih koji su se do tada pojavili na stolu bivšeg generalnog direktora, koji se sada zove predsednik, i koji se jedini pravi, ali ne ponaša, kao da razume šta u elaboratu piše (detalje pročitati u delu H.K. Andersena „Carevo novo odelo“). Svi, bivši prodavci a sada menadžeri prodaje, referenti nabavke a sada menadžeri nabavke, spremačice a sada menadžeri spremanja, u glas se ponose titulama koje su dobili sigurni da će se tako ponašati „kad se stvore uslovi“.

Šta će biti posle

Neki nikad porasti neće i nastaviće da se igraju. Oni koji su se sami na prvo mesto postavili igraće se, igrati sve igre pobrojane sa jednom igračkom. Oni koje su drugi postavili biće vremenom postavljeni na drugo mesto i menjaće igračke sa nekima ko što su oni. Sve dok jednog dana ne zaključite da „igračka se sama pokvarila“ (prvi i jedini put kurziv koristim da bih citirao jedno pravo, malo, iskreno dete). Za one koji poeziju vole jasniji ću biti sad, kad pesmu „Posle ige“ Vaska Pope pozovem:

*Najzad se ruke uhvate za trbuh
Da trbuh od smeha ne pukne
Kad tamo trbuha nema
Jedna se ruka jedva podigne
Da hladan znoj s čela obriše
Ni čela nema
Druga se ruka maši za srce
Da srce iz grudi ne iskoči
Nema ni srca
Ruke obe padnu
Besposlene padnu u krilo
Ni krila nema
Na jedan dlan sad kiša pada
Iz drugog dlana trava raste
Šta da ti pričam*

A neki će shvatiti:

Da nije pitanje da li će, već kad će, da padnu, ako se ne organizuju.

Da moraju zajedno, sa drugarima da bace da bi svi ne samo videli i uhvatili, već i sproveli.

Da ovlašćenja ne potiču od ličnosti, već se dodeljuju za nadležnosti da bi imali jasnu odgovornost.

Da ne mogu drugi da za njih kockice crtaju, već mogu da ih nauče zanatu kako se upravlja, a to znači i kako se postavlja organizaciona struktura. I da će znak da su definitivno odrasli biti to što će nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti preispitivati, po-dešavati i ponekad menjati, umesto da „medžerišu“ operativne poslove onih kojima nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti nisu jasne.

Da će se uslovi stvoriti, kad ih oni stvore.

Uravnotežene kompanije, i kvalitativno i kvantitativno



Ljubomir Jovanović, saradnik i predavač ASEE

„Svako telo teži ravnoteži... Ravnoteža... ekvilibrijum rasta, zdrava uravnotežena osoba, uravnotežen rast kompanije, uravnoteženo stanje, ravnoteža platnog bilansa... ekološka ravnoteža, makroekonomska ravnoteža... dan i noć, svetlo i mrak, Jing i Jang... Ravnoteža se pominje svuda oko nas... bilo da je reč u fizici, ekonomiji...“

Ako se vratim na osnove Adižesovog metoda, čisto radi podsećanja, posmatranjem onoga šta se dešava i radom u različitim uslovima i različitim kompanijama identifikovane su četiri uloge ili četiri „vitamina“ koji su neophodni svakoj organizaciji da bi bila efektivna i efikasna i kratkoročno i dugoročno, odnosno da bi se uravnoteženo razvijala. Te četiri uloge o kojima profesor Adižes govori su: (P) uloga, koja se odnosi na izvođenje potrebne usluge ili prodaju nekog proizvoda da bi se zadovoljila potreba klijenta, zatim (A) uloga, da se administrira, pr(E)duzetnička uloga određivanja pozicije u skladu sa nagoveštenim promenama u budućnosti, i (I) uloga kojom se integriše organizacija.

Naravno, ovo sve lepo „kvalitativno“ zvuči, a pitanje koje se samo po sebi nameće, glasi: Ima li ovo osnova i utemeljenje u „kvantitativnom“ delu, kroz finansijske rezultate i zdravlje te iste oraganizacije?

Za odgovor na postavljeno pitanje neophodno je poznavati osnovne postavke finansijskih izveštaja. Suština definisanja pojma analize finansijskih izveštaja nalazi se u shvatanju da analiza treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze onih procesa koji su se desili u kompaniji i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja, konkretno, bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o tokovima gotovine. I dok se bilans uspeha i izveštaj o tokovima gotovine i prate i analiziraju, sa najrazličitijim mogućim očekivanjima od njih, ali i njihovim tumačenjima, bilo da se sazna koliki je profit ili koliko ima gotovine na računima (a ne da se upravlja likvidnošću), prvopomenuti izveštaj - bilans stanja - i dalje ostaje „crna kutija“ za brojne.

I, zaista, šta se to krije toliko bitno u tom bilansu stanja? Prvo i osnovno: ako preduzeća nemaju pravu sliku stanja u kojem se nalaze, nemaju ni šansu da krenu dalje. Bilans stanja predstavlja trenutnu sliku finansijskog položaja i zdravlja kompanije na određeni dan. Što više uzastopnih bilansa stanja imamo ispred nas, verovatnoća da će se na vreme uočiti problemi sa zdravljem kompanije se značajno povećava, a samim tim i šansa za „izlečenjem“. Njime se prikazuje veličina i struktura sredstava s jedne, i veličina i struktura izvora finansiranja, s druge strane. Struktura sredstava, imovine ili aktive, ukazuje na način na koji su sredstva uložena i, što je možda još i važnije, na koji vremenski period su uložena (koliko im vremena treba „od gotovine do gotovine“), dok struktura izvora finansiranja, ili pasiva prikazuje finansijsku strukturu (konstituciju) nekog preduzeća, tj. načine na koji je naša kompanija finansirana, i na koji vremenski period su obezbeđeni izvori. Imajući ovo u vidu moguće je identifikovati četiri ključne komponente (četiri „vitamina“) koje treba pratiti unutar bilansa stanja, i to, na strani imovine - dve i na strani izvora finansiranja - dve.

Na strani imovine ili sredstava, to su sledeće komponente:

Naziv	Tekuća sredstva ili obrtna sredstva Kratkoročno vezana imovina	Osnovna sredstva ili stalna sredstva Dugoročno vezana imovina
Sastoji se od:	Zalihe (materijala, gotovih proizvoda, nedovršene proizvodnje, robe...), Potraživanja od kupaca i Novac i novčani ekvivalenti	Materijalna ulaganja (nekretnine, postrojenja, oprema), Nematerijalna ulaganja (patenti, licence..) i Dugoročni finansijski plasmani
Ovim se ostvaruje	Kratkoročna efektivnost	Dugoročna efektivnost

Kratkoročna efektivnost ili (P) uloga u Adižes PAEI kodu je ona koja čini organizaciju efektivnom kratkoročno, jer zadovoljava sadašnje potrebe klijenata. Njen pandan u bilansu stanja predstavlja kratkoročno vezana imovina koja je pribavljena, proizvedena ili je u nju uloženo, sa osnovnom idejom da se upotrebi u kraćem vremenskom periodu (do 12 meseci, a sve preko toga – Bog da im dušu prosti... i zalihama i potraživanjima) kako bi u istom tom periodu donosila odgovarajuće ekonomske koristi, pre svega u vidu prihoda (prodaje) i profita.

Bilans stanja je mera finansijskog zdravlja bilo koje kompanije, a jedina stvar koja na ovom svetu nema cenu je zdravlje.

Dugoročna efektivnost ili uloga (E) prepoznaje buduće, sutrašnje potrebe klijenata i priprema organizaciju da ih zadovolji, što znači da će naša sadašnja odluka zadovoljiti buduće potrebe klijenata i ispoljava se, ne u trenutku donošenja odluke, već putem onoga što kao rezultat te odluke postignemo. Ekvivalent (E) uložiti, u bilansu stanja jeste dugoročno vezana imovina ili imovina u koju smo plasirali i „vezali“ gotovinu na dug vremenski period (3, 5, 7, 10 godina) danas, a ekonomske koristi (prihode i profit) tog ulaganja očekujemo sutra, tj. u dužem vremenskim intervalima u budućnosti, sa nadom da smo pogodili ono što treba sa njima da radimo. Što je nivo dugoročno vezane imovine (E) viši, rizik poslovanja postaje veći, a time bi trebalo i potencijalna nagrada za preuzet rizik da se poveća.

Naravno, kompanija može biti efektivna, a da istovremeno ne bude efikasna, što će pre ili kasnije dovesti do „zamora“ iste. Isto tako, kompanija može pribaviti i obezbediti imovinu (i kratkoročno i dugoročno vezanu), čija ročnost upotrebe ili „obrtnanje“ može, ali ne mora, odgovarati vremenskom periodu na koji su pribavljeni izvori finansiranja, što će dovesti do većih ili manjih problema u poslovanju ((ne)likvidnosti i (ne)rentabilnosti) u zavisnosti od stepena te neusklađenosti. Upravo to, uravnoteživanje strana imovine i izvora finansiranja znači pronalaženje najefikasnijeg načina finansiranja poslovanja, na dug i kratak rok, čime se obezbeđuje stabilnije funkcionisanje kompanije i potencijalno veća novostvorena vrednost.

Izvori finansiranja predstavljaju „protivtežu“ imovini i ovde, kao i na strani imovine možemo da identifikujemo dva ključna dela:

Naziv	Kratkoročne obaveze Kratkoročni izvori finansiranja	Dugoročni izvori finansiranja Trajni izvori finansiranja
Sastoji se od:	Kratk. obaveze prema bankama, Obaveze prema dobavljačima, Obaveze prema zaposlenima...	Sopstveni kapital ili kapital vlasnika preduzeća i Tuđi kapital ili dugoročne obaveze
Ovim se ostvaruje	Kratkoročna efikasnost	Dugoročna efikasnost

Kratkoročna efikasnost ili uloga (A), (A)ministriranje u PAEI kodu je ono što je neophodno kompaniji kako bi „preživela“ na kratak rok. Nije dovoljno samo uraditi prave stvari, već uraditi ih na pravi način.

Kada se govori o kratkoročnim obavezama, onda je naglasak na sposobnosti kompanije da iste podmiri tačno na vreme, u tačno zahtevanom iznosu, i da iste usklađuje sa obrtnjem kratkoročno vezane imovine kako se ne bi ugrozila likvidnost kompanije, što zahteva posvećenost detaljima, temeljnost i disciplinu, kako bi se izbegli problemi na kratak rok.

Dugoročna efikasnost ili (I) uloga govori o integraciji kao preduslovu dugoročnog opstanka kompanije. Da bi se postigla dugoročna efikasnost, organizacija mora biti integrisana, uspostavljanjem klime saradnje i poverenja između svih učesnika u poslovanju, kako internih, tako i eksternih, a sve u cilju zadovoljenja potreba klijenata. U bilansu stanja ova uloga se ogleda kroz dve komponente, a to su:

Kratkoročno vezana imovina (P)	Kratkoročni izvori finansiranja (A)
Dugoročno vezana imovina (E)	Dugoročni izvori finansiranja (I)

- sopstveni kapital ili kapital vlasnika preduzeća i predstavlja meru posvećenosti i poverenja vlasnika u kompaniju, kroz početna ulaganja i odvajanje dela novostvorene vrednosti svake godine za dalje poslovanje (dobrovoljno ili prinudno) i
- dugoročne obaveze (pri tome ne mislim na dugoročne obaveze na period od 13 meseci) koje predstavljaju „meru poverenja“ eksternih finansijera u poslovanje, koji obezbeđuju dugoročni izvor finansiranja kompaniji i time pojačavaju dugoročnu stabilnost poslovanja.

Ako je idealan menadžer onaj koji ima sve četiri karakteristike podjednako zastupljene, i P i A i E i I, idealna organizacija ima savršeno usaglašena četiri „vitamina“, onda je i idealan bilans stanja onaj u kome su sva četiri dela o kojima govorimo potpuno jednake veličine.

Naravno, idealnog menadžera nema, ili ga ima u nekoj drugoj kompaniji, idealne kompanije nema, ili je ima, ali to nije naša, idealnog bilansa stanja takođe nema, ili ga ima, ali samo u knjigama i teoretskoj raspravi. Ali ako znamo šta je idealno, onda bar znamo čemu trebamo težiti. I da ne zaboravimo, svaki put kada nešto propustimo, nešto i dobijemo; svaki put kada nešto dobijemo, nešto i gubimo. Odnosno, da svaki put kada naš bilans stanja odstupa od prethodno navedenog „idealnog stanja“, budemo svesni šta je to što dobijamo, a šta je to što propuštamo.

Dakle, da bi kompanija bila finansijski stabilna i zdrava, kratkoročno i dugoročno, neophodno je obezbediti međusobnu usklađenost kratkoročno vezane imovine (P) i kratkoročnih izvora finansiranja (A), s jedne, i dugoročno vezane imovine (E) sa dugoročnim izvorima finansiranja (I).

Drugim rečima, prvi zahtev koji se nameće onima koji vode kompanije, sine qua non, je da se dugoročnim izvorima finansiranja, sopstvenim kapitalom i dugoročnim obavezama, finansiraju dugoročno vezana sredstva, kako bi se obezbedila dugoročna stabilnost poslovanja i solventnost kompanije. I drugi, treba se truditi da se iz kratkoročnih izvora finansiranja isključivo finansira kratkoročno vezana imovina, čime se omogućava najmanja moguća upotreba sredstava, uključujući tu imovinu u vidu zaliha, potraživanja i gotovine, a time i izvora tih sredstava da bi se postigao željeni cilj.

Bilans stanja je mera finansijskog zdravlja bilo koje kompanije, a jedina stvar koja na ovom svetu nema cenu je zdravlje. Svako od nas, svakog dana, svojim odlukama, više ili manje, utiče na to kako će to zdravlje izgledati. Pitanje je samo da li svesno ili ne.

Ali, k'o što reče mudri Deming: „Vi ne morate da radite ništa na tom polju, opstanak nije obavezan!“

Prepoznatljiva vrednost



Svetozar Kobilarov, saradnik i predavač ASEE

„Uspešni biznisi danas ne prodaju proizvode; oni prodaju pakete koji pružaju korist.“

Filip Kotler

U jednom malom vojvođanskom selu, nedaleko od Novog Sada, tri brata uočila su odličnu priliku na tržištu bivše države i započela sopstveni biznis u vremenu kada se to, u najmanju ruku, smatralo ludošću. U maloj radionici počeli su da prave izuzetno efektivan proizvod za kojim je postojala ogromna tražnja na tržištu. Ubrzo je u samom centru sela na placu koji su sa lakoćom kupili, nikla velika fabrika koja je bila u stanju da proizvodi daleko više od potreba tadašnjeg dvadesettromilionskog tržišta. Svoje proizvode su stalno usavršavali i inovirali, pa su u jednom trenutku bili vlasnici devet svetskih patenata. Prodavali su u celom svetu. Početkom poslednje decenije prošlog milenijuma uprkos opšte poznatim trendovima na ovim prostorima, smanjenju domaćeg tržišta, propadanju znatno većih i moćnijih firmi, njihov biznis se održao i nastavio je da raste. Potpuno su napustili ovo područje i svoj proizvod iz malog bačkog sela u celosti su prodavali na inostranim tržištima. Braća su maksimalno bila posvećena firmi koja je zapošljavala sve više i više radnika iz kraja, inženjera školovanih u Novom Sadu, Beogradu i po koji u svetu. Isplaćivane su plate kojima su mogli da se

hvale i u zemljama s kojima su radili, a kamoli u to vreme u ovoj zemlji. Otvarana su predstavništva u gradovima čija je imena bilo nemoguće pravilno izgovoriti na sastancima, a kamoli ih upamtiti.

U jednom trenutku, jedna daleka država zataškava nemile događaje sa najvećeg trga u svom prestonom gradu i svoje granice otvara, jednosmerno, ka ostatku sveta. Građani ostatka sveta raširenih ruku, i poprilično skupljenih novčanika, prihvataju jeftine proizvode iz te daleke zemlje ne pitajući za kvalitet. Opšti trend je bio da nije bitno kakvo je nešto nego je samo bitno da nešto ne košta 1000 nego 100, pa ma kako glasio kraj natpisa Made in na etiketi. Stizalo je sve iz većine proizvodnih oblasti, pa se pojavio i zamenski proizvod onome koji su proizvodila pomenuta tri brata, u većini karakteristika približno jednak sa njihovim, sem u jednom. Koštao je desetak puta manje.

Njih trojica, kao i mnogi drugi arogantni i uspehom opijeni preduzetnici, podcenjivački su gledali na takve zamenske proizvode i firme koje su pravile. Bili su oni svesni njihovog postojanja, ali su potpuno zanemarili pretnju koja dolazi od njih. Uopšte ih nisu priznavali za učesnike na tržištu, a kamoli da

su ih prepoznavali kao konkurenciju i u obzir uzimali činjenicu da ti, tamo neki, mogu da ugroze njihovu neprikosnovenu poziciju. Kako bi tamo nešto, što možda liči moglo da se poredi sa našim proizvodom? Kako bi neko, negde od onih svih i svugde njihovih kupaca mogao i da pomisli na kupovinu tako nečeg? Međutim...

Ostali su zatečeni. Vreme je prestalo da teče u tih nekoliko dana početka prodaje jeftine kopije njihovog ponosa. Nije nastavilo da teče ni danas. Njihov svet se zamrznuo u tom trenutku. Nekada, naizgled, neuništiva firma u potpunosti je zaboravljena. Njeno ime čak više ne može ni da se pročita sa mesingane table na ulaznoj kapiji, jer su neka slova iz druge reči ispala i stoji samo okrnjeno Braća... Sudski izvršilac je na veliku halu fabrike stavio katanac. Pored kuće često prođu grupe besposlenih ljudi, zastanu, neko među njima uzdahne i kaže kako su ovi nekada bili jaki i kakav su samo proizvod imali... Tu se odmah uključi drugi dušebrižnik i kaže, ma nisu oni pravili to, oni su pravili ono. Još uvek nije prošlo društvo u čijem sećanju postoji konsenzus oko toga šta je tačno proizvodilo a.d. Braća ...

Šta se njima dogodilo? Kako su tri dokazano uspešna preduzetnika mogla da dozvole da ostanu tako zatečena? Gde su pogrešili? U čemu su zakazali? Da li su uopšte imali šanse? Da li su mogli nešto da preduzmu?

Za početak, od čega su oni krenuli? Krenuli su od proizvoda. Za tim proizvodom je postojala velika tražnja na tržištu i sam proizvod je bio uzrok njihovog velikog uspeha. Proizvod je sam po sebi bio dovoljan. Zadovoljavao je potrebe kupaca na profitabilan način. Čak na izuzetno profitabilan način, na veliko zadovoljstvo njegovih tvoraca. U početku je ovo i bilo neophodno. Problem je nastao u kasnijim fazama.

U čemu je bio problem? Problem je bio u tome što su oni svojim kupcima prodavali samo proizvod, a logično je da su onda oni od njih i kupovali samo proizvod. Oni su mu posvetili svu svoju pažnju. Stalno su ga inovirali, prilagođavali, poboljšavali, dopunjavali i proširivali. Celu firmu su i koncipirali oko proizvoda. U potpunosti su se bavili upravljanjem proizvodom (Product Management). Za njih je kobno bilo što su zanemarivali drugi važan aspekt poslovanja, upravljanje odnosima sa klijentima (Customer Relationship Management).

Uprkos tome šta su imali dosta specifičan proizvod namenjen, naizgled, uskom segmentu kupaca, potpuno su zanemarili personalizaciju u pristupu. Na potpuno isti



način su prodavali svim kupcima ma gde se oni nalazili. Jednake uslove su nudili svima. Uopšte nisu vodili računa kada im koji od kupaca plaća, koliko kupuje, šta kupuje... Poneseni početnim uspehom i neuočavanjem značaja marketinga nisu posvećivali pažnju kupcima. Za njih nisu bile bitne povratne informacije od kupaca. Nisu bili svesni onoga šta oni zapravo prodaju.

Kada god neko nešto plaća on kupuje vrednost za sebe. Vrednost je, međutim, mnogo širi pojam od samog proizvoda ili usluge koji se naizgled plaća. Proizvod sam za sebe čini samo srž vrednosti, a ostatak je mnogo, mnogo širi. Kada bih pokušao to da nacrtam i nevesto predstavim koncentričnim krugovima, rezultat bi mogao da bude sledeći:



Vrednost jednog proizvoda čine pored njega samog i njegov izgled, funkcija, osobine, cena, pakovanje... To je nadopunjeno uslugama koje prate sam proizvod u koje spadaju: saveti, isporuka, garancija, raspoloživost, usluge pre i posle prodaje... Sve je zaokruženo nečim što predstavlja onog od koga dolazi proizvod, a to su: reputacija i ugled preduzeća, opažanje kvaliteta i vrednosti, brend, preporuke drugih korisnika... Sve zajedno čini vrednost i nešto za šta kupac daje novac.

U današnje vreme masovne proizvodnje (u milionskim serijama) konkurentski proizvodi sami po sebi su uglavnom isti. Kada se posmatraju sami za sebe izvađeni iz pakovanja i bez etiketa, ukoliko i mogu da se uoče, razlike između njih su minimalne i neznatne. Kada neko prodaje proizvod sam za sebe, danas je normalno da isti takav već i postoji, potiče tamo od nekud, i normalno je da će kupac koji kupuje

proizvod sam za sebe platiti samo taj iz daleka jer košta najmanje deset puta manje. Iz tih razloga je danas nemoguće biznis na duge staze bazirati na samom proizvodu. U početku je to neophodno, ali je samo pitanje trenutka kada će se pojaviti konkurent. Dalji

razvoj proizvoda i popunjavanje vrednosti treba da prati dopunjavanje ostalih krugova oko samog proizvoda.

Ogoljeni proizvod neophodno je upakovati i uobličiti na prepoznatljiv način. Što stvara samo malu razliku i kupcima se ovim isporučuje samo neznatno drugačija vrednost. Svemu tome treba još pridodati i usluge koje će kupac dobiti novac koji plaća. Treba mu se obratiti i pružiti mu nešto pre i posle prodaje. Treba mu pružiti garanciju i omogućiti mu održavanje. Time se kompanija još malo odmiče od konkurencije. Ono što neku vrednost zaokružuje jeste imidž koji prati proizvod. Ono što ga prepoznatljivo odvaja od drugih. Ono što se u svesti kupca javi kada pročita natpis sa etikete. I upravo sve to čini potpunu vrednost. Tek kada je vrednost nečega potpuna, jedinstvena, prepoznatljiva i karakteristična samo za to nešto, tek tada će i kupci biti spremni da plate za nju.

Vrednost jednog proizvoda čine pored njega samog i njegov izgled, funkcija, osobine, cena, pakovanje...

Sve ovo zaokruženo čini vrednost i nešto za šta kupac daje novac.

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

Tvornička 3, Sarajevo
(zgrada Energoinvesta-STUP)
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

Adizes u Sarajevu

Borko Kikić, HR manager EKI Sarajevo

Rijetki su trenuci kada možete slušati govornike/konsultante/predavače koji govore uopštene stvari iz svoje prakse i prepoznavati se u svakoj njihovoj rečenici. Vidjeti predviđanje budućnosti za vaš posao ukoliko nastavite po starim navikama, i gutati knedle zbog toga, iako oni ne govore direktno vama nego prenose znanje stečeno dugogodišnjim radom.

Upravo to mi se desilo juče u Sarajevu.

Imao sam priliku i čast, gledati jednog od najeminentnijih gurua menadžmenta u dvadesetom vijeku, kako zajedno sa svojim saradnicima, čije predstavništvo za Jugoistočnu Evropu traje već petnaest godina, prenosi svoje mudrosti, nama, običnim smrtnicima.

Cjelodnevna sesija je počela uvodnom riječi direktora Asee Zvezdana Horvata, poslovno sistematičnog, krajnje profesionalnog predavača koji je publiku uveo u Adizesovu metodologiju i objasnio osnovne termine oko kojih se vrti cijela priča. Iako sve ono što sam čuo, znam od ranije, nisam osjetio kada je prošao sat vremena. Iskusnom Zvezdanu, zaista, nije bio problem držati pažnju auditorijuma.

Govorio je o efektivnosti i efikasnosti – kratkoročno i dugoročno. Ključu za razvoj posla.

Na njegovu prezentaciju se poslije kraće pauze nadovezao Boris Vukić, slikovito nas provodeći kroz životne cikluse preduzeća. Njegovo predavanje, često praćeno salvama smijeha, je svakom moglo dati jasnu predstavu šta treba, a još bolje, šta ne treba raditi ukoliko želite da opstanete na tržištu prepunom vjetrometina. Izuzetno harizmatičan, sa čestim osvrtom na praktične primjere i bogato iskustvo, Boris je zaista imao upečatljivu prezentaciju koja je na pauzi bila praćena pozitivnim komanterima prisutnih.

A onda se skupu obratio Isak, govoreći o dvije teme: organizacionoj strukturi i misiji i viziji preduzeća.

Nije to bilo klasično predavanje, više kao prenošenje iskustva starijeg kolege, ili razgovor sa ocenom na temu života. Izuzetno bogato iskustvo je izbijalo iz svake njegove rečenice. Na momente se sticao



utisak da tema o kojoj Adizes priča nema veze sa poslom. Bilo je riječi o poštovanju, povjerenju, izgradnji odnosa sa ljudima.

Toleranciji između, na prvi pogled nepomirljivih profila ličnosti i način kako ih sinhronizovati kako bi se ostvario napredak, rast i kreirao konstruktivan konflikt koji će osnažiti organizaciju, a ne slomiti je na prvom problemu.

Mogao bih sada ovde na dugo i naširoko da prepričavam predavanja sva tri predavača, ali bojim se da ću imati isti efekat kao da vam pričam o ukusu vina ili mirisu ruže – to se treba doživjeti.

A njihovo znanje i iskustvo, implementirati kako bi moglo – zaživjeti.

Preuzeto sa <http://bkikic.wordpress.com/>

Obogatite biblioteku vaše kompanije

U želji da još više približimo poslovne knjige menadžerima i menadžere poslovnim knjigama odlučili smo da u 2010. godini pokrenemo akciju "Obogatite biblioteku vaše kompanije". Menadžeri i rukovodioci imaju sve manje vremena da čitaju dobre knjige iz oblasti menadžmenta. Postoje autori koji su izbrisali državne granice širom sveta i koji su postali sinonim za menadžment, marketing i druge srodne oblasti. Iz našeg izdavačkog opusa izabrali smo naslove koje bi trebalo da pročita svako ko želi, namerava, hoće ili možda, mora da upravlja bio on (ili ona) član upravnog odbora, generalni i izvršni direktor, rukovodilac sektora u organizaciji, bila ona profitna, neprofitna, javna, državna, nevladina, kulturna, obrazovna ili politička.

Poštujući vaš trud da budete još bolji i uspešniji, naš dodatni doprinos je da podelimo sa vama deo znanja o određenim oblastima koja naši konsultanti imaju. Svaka kompanija koja kupi 30 knjiga u izdanju ASEE Books dobija i poklon predavanje nekog od naših predavača i konsultanata u trajanju od 90 minuta. Imajući u vidu različite brige koje nas mogu moriti, kao i različite oblasti ekspertize naših konsultanata, možete izabrati jednu od sledećih tema:

1. Upravljanje u vreme krize
2. Strategijsko upravljanje kojim se stvara budućnost kompanije
3. Najnoviji trendovi koji oblikuju budućnost kompanija
4. Konkurentna prednost – dinamički pristup
5. Tiranija hitnog
6. Delegiranje i razvoj saradnika
7. Izgradnja srednjeg menadžmenta
8. Kako formirati tim
9. Sistem vrednosti kompanije – kako se formira, kako ga identifikujemo i kako on utiče na vaše poslovne odluke
10. Razaranje integracije i motivacije – uzroci i lečenje
11. Interna i eksterna selekcija – najnoviji alati i tehnike
12. Donošenje efektivnih odluka i njihovo sprovođenje – potrebni i dovoljni uslovi
13. Uvođenje sistema odgovornosti (misija, organizaciona struktura, merenje i izveštavanje, sistem nagrađivanja)
14. Preuzimanje kompanija
15. Upravljanje potraživanjima
16. Amortizacija – značaj za poslovanje kompanije i način obračuna
17. Značaj planiranja u marketingu
18. Merenje vrednosti postojećih kupaca preduzeća - RFM metoda
19. SWOT analiza
20. ProfitBrend
21. Business Facebook
22. Korišćene SPIN tehnike (tehnika postavljanja pitanja) u kompleksnoj prodaji
23. Dodavanjem vrednosti do lakšeg zaključivanja prodaje
24. Kako prepoznati potrebe naših klijenata
25. Plan prodaje i kriterijum dobrog plana
26. Kako izabrati i obučiti najbolje prodavce
27. Dobro usluživanje kao jedinstvena konkurentna prednost u savremenoj prodaji
28. Kako unaprediti usluživanje i biti brži i efikasniji od konkurencije
29. Kaizen
30. Kako efikasnije obavljati poslove i procedure u uslužnim delatnostima
31. Unapređenje procesa proizvodnje promenom metode rada i povećanjem stepena iskorišćenja
32. Povećanje produktivnosti zaposlenih
33. Životni ciklus preduzeća
34. Razvoj porodičnih kompanija
35. Glibom

Za sva pitanja i dogovore molimo vas da se javite gospođi Ireni Bulat, direktorki ASEE Srbija, +381 11 3640 740, irena.bulat@asee.biz ili gospođi Rasemi Džinaliji, direktorki ASEE BIH, +387 61 749 567, rasema.dzinalija@asee.biz



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

OBAVEZNO

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

1. Isak Adičes: Upravljanje životnim ciklusima preduzeća
2. Isak Adičes: Upravljanje promenama
3. Isak Adičes: 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.Bojacić, 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: Didivenda 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 Adičes: Kako upravljati u vreme krize
19. Isak Adičes: Idealni menadžer
20. Isak Adičes: Težnja ka Top formi
21. Isak Adičes: Menadžment za kulturu
22. Edvard de Bono: Kurs razmišljanja
23. Piter Draker: Veština delotvornog direktora
24. Dik Grout: Procena i unapređenje radnog učinka
25. Gari Hamel: Budućnost menadžmenta
26. HACCP Standardi
27. Bu Jekhult: Šargarepe-knjiga o motivaciji...
28. Stiven M R Kavi: Brzina poverenja
29. Filip Kotler: Deset smrtnih grehova u marketingu
30. Filip Kotler: Fernando Trias de Bes: Lateralni marketing
31. Patrik Lensionj: Pet nedostataka u radu tima
32. Zvonimir Pavlek: Uspešna trgovina
33. Rudi Sevidž: Elisabet Makheti: Adičesov bukvar za preduzetnike
34. Džek Traut: Marketing ekspert
35. R.Vagner/Dž.K.Harter: 12 elemenata sjajnog upravljanja
36. Džek i Suzi Velč: Veština pobeđivanja - Odgovori
37. Džon Vord: Razvoj porodičnih kompanija



POJMOVNICI

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

38. Antoni Dejvis: Public Relations
39. Tim Hindl: Menadžment od A-Z
40. Darko Iveković: HR menadžment
41. Filip Kotler: Marketing od A-Z
42. 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.

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

Specijalna edicija

50. Piter Draker: Draker iz dana u dan
51. N.Noria,E.Mejo: Njihovo vreme

Multimedija

52. Idealan menadžer, Isak Adičes, Zvezdan Horvat i Boris Vukić, DVD
53. Menadžment za kulturu, Isak Adičes, DVD



PLAN OTVORENIH SEMINARA U SRBIJI

Februar

DATUM	SEMINAR
2.02.	Upravljanje likvidnošću
4.02.	Naplata potraživanja
9-10.02.	Pregovaranje
11-12.02.	Rad sa zaposlenima
16-17.02.	Analiza finansijskih izveštaja
18.02.	Životni ciklusi preduzeća
23-25.02.	Upravljanje projektima
26.02.	Upravljanje zalihama

Mart

DATUM	SEMINAR
2-4.03.	Finansije za menadžere
9.03.	Rad sa teškim klijentima
11.03.	Vrednost kupca
12.03.	Biznis facebook
15-16.03.	Emocionalna inteligencija
16-18.03.	Motivacija i kreiranje sistema nagrađivanja
23-24.03.	Prodajne veštine
25.03.	Upravljanje potraživanjima
26.03.	Planiranje proizvodnje
30.03.	Interna selekcija

April

DATUM	SEMINAR
8.-9.04.	Analiza finansijskih izveštaja
13-15.04.	Selekcija kandidata
16.04.	Naplata potraživanja
20-21.04.	Efektivna prezentacija
22-23.04.	Brend management
23.04.	Upravljanje zalihama
27-28.04.	Poslovno komuniciranje
29.04.	Delotvorni intervju

Maj

DATUM	SEMINAR
4-6.05.	Finansije za menadžere
7.05.	Biznis facebook
11-12.05.	Prodajne veštine
13.05.	Povećanje produktivnosti zaposlenih
18-20.05.	Upravljanje rizicima projekta
18.05.	Konferencija – nagrađivanje i zadržavanje najboljih menadžera (Bo Jäghult)
25-26.05.	Marketing plan
27.05.	Upravljanje potraživanjima
28.05.	Kako vratiti izgubljenog klijenta

Jun

DATUM	SEMINAR
1.06.	Interna selekcija
2-03.06.	Analiza finansijskih izveštaja
8.06.	Porodični biznis

Adresa održavanja seminara:

Beograd, Kralja Milana 25/4

Kontakt za prijave

e-mail: bgoffice@asee.rs office@asee.rs,
telefon: +381 11 3640 740, 3640 741, 3640 742

PLAN OTVORENIH SEMINARA U BiH

Februar

DATUM	SEMINAR	LOKACIJA
3-4.02.	Brand management	Sarajevo
9-10.02.	Upravljanje procesima i procedurama u kompanijama	Banja Luka
16.02.	Upravljanje promjenama	Banja Luka
17-19.02.	Upravljanje rizicima projekta	Sarajevo
24-25.02.	Analiza finansijskih izvještaja	Sarajevo
25.02.	Naplata potraživanja	Banja Luka

Mart

DATUM	SEMINAR	LOKACIJA
2.3.	Interna selekcija kandidata	Sarajevo
3.3.	Usluživanje u maloprodaji	Banja Luka
9-10.3.	Rad sa zaposlenim	Sarajevo
12.3.	Rad sa teškim klijentima	Banja Luka
16.3.	Kako podstaći kreativnost u kompaniji	Banja Luka
18-19.3.	Marketing plan	Sarajevo
23-24.3.	Upravljanje promjenama	Sarajevo

April

DATUM	SEMINAR	LOKACIJA
6.4.	Strategija povećanja prihoda	Banja Luka
7.4.	Upravljanje likvidnošću	Sarajevo
8.4.	Spin tehnika	Banja Luka
15-16.4.	Upravljanje vremenom	Sarajevo
21-22.4.	Analiza finansijskih izvještaja	Banja Luka
27-28.4.	Poslovno pregovaranje	Sarajevo

Maj

DATUM	SEMINAR	LOKACIJA
4.5.	Povećanje produktivnosti zaposlenih	Sarajevo
5-7.5.	Upravljanje projektima	Banja Luka
11.5.	Djelotvorno intervjuisanje	Sarajevo
18.5.	Povećanje produktivnosti zaposlenih	Banja Luka
19.5.	Analizirajte vaš portfolio	Banja Luka
20.5.	Konferencija – nagrađivanje i zadržavanje najboljih menadžera (Bo Jäghult)	Sarajevo
21.5.	Spin tehnika	Sarajevo
25-26.5.	Pregovaranje	Banja Luka

Jun

DATUM	SEMINAR	LOKACIJA
1.6.	Životni ciklus preduzeća	Banja Luka
3-4.6.	Marketing iz prakse	Banja Luka
8-9.6.	Analiza finansijskih izveštaja	Sarajevo
9-11.6.	Motivacija i sistem nagrađivanja	Sarajevo
15.6.	Naplata potraživanja	Sarajevo
17.6.	Od čeka zavisi uspjeh kompanija	Banja Luka
22.6.	Kreiranje sistema odgovornosti	Sarajevo

Adresa održavanja seminara:

U Sarajevu: Hotel Hollywood, Dr. Mustafe Pintola 23
U Banjoj Luci: Motel Dragana, Vojvode Uroša Drenovića 129

Kontakt za prijave:

Rasema Džinalija, Izvršna direktorica ASEE BiH
e-mail: office@asee.ba; rasema.dzinalija@asee.ba; rasema.dzinalija@asee.biz
telefon: 062 331 910, 061 749 567