

## Terapija za organizacije... kako razumeti ovaj termin?



Zvezdan Horvat, partner i direktor ASEE

Terapija je postupak koji ima za cilj da izleči poremećaj ili bolest.

Terapija je način pomaganja da se reši zdravstveni problem, koji uobičajno sledi nakon dijagnoze. U medicini to je sinonim za lečenje.

Pre 14 godina pozvali su me iz poznate kardiološke ustanove. Odmah sam počeo da objašnjavam kako je dobar menadžment potreban svim organizacijama pa naravno i zdravstvenim ustanovama. Ali nakon par sekundi sagovornik me je prekinuo, rekavši da sam pogrešno protumačio njegov poziv. Ja sam se, naravno, začudio: „Kako to, gde sam pogrešio?“ Odgovor me potpuno iznenadio: „Znate, ja nisam lekar, već pacijent. Upravo čitam Adižesovu knjigu o životnim ciklusima preduzeća. Sada znam zašto sam imao srčani napad“. Ove reči izgovarao je vlasnik privatne kompanije u kojoj smo nedugo

zatim izvršili dijagnostiku i sprovedli terapiju za organizacije. Danas ovaj čovek, naš prijatelj, ima nekoliko kompanija i veoma je daleko od osnivačeve zamke. Sprovedene su dve uspešne terapije i medicinska i organizaciona.

Zašto terapija? Poznato je da lek za dete i lek za stariju osobu nije isti. Ignorišete li ovu istinu pri radu sa organizacijama možete imati velikih problema. To je i jedna od najvećih grešaka knjiga iz menadžmenta i menadžment konsaltinga – one govore i razmatraju primere samo iz kompanija kao što su Coca Cola, Microsoft ili Toyota. Ignorišu istinu da ne postoje univerzalni recepti koje možete da koristite, svaka kompanija je različita i neizostavno morate da uzmete u obzir njihovu poziciju u životnom ciklusu da bi im stvarno pomogli.

Nažalost, ljudi vole lake odgovore – oni žele da budu „menadžeri za jedan minut“, da uzmu pilulu i da tako reše sve probleme. Jako mi je žao, ali to je priča za bajke ali ne i za realan život. Mi moramo da razumemo naše kompanije i zašto se stvari događaju. Moramo da razumemo životne cikluse kompanija i na osnovu toga pokušati da tražimo adekvatna rešenja.

Pronalaženje problema i utvrđivanje da li su oni normalni ili ne za stadijum u razvoju organizacije – ono što mi nazivamo dijagnozom – je proces definisanja svih mogućih tačaka potencijalnih poboljšanja u organizaciji. Neko bi mogao da kaže – zašto unutra, problemi su spolja. Pravi problemi nekih kompanija su da oni provode 80% vremena pričajući o problemima na koje ne mogu ni da utiču. Uzmimo primer – jaka konkurencija. Ovo izgleda veoma realno i postavljeno je tako da mi tu ništa ne možemo da uradimo. Ako ovako definišemo problem imamo sjajan izgovor da ne uradimo ništa. Ali ako bismo problem definisali drugačije – mi nemamo ideja kako da nastupimo na tržištu – to postaje pravi pristup problemu. Dobar zato što sada postajemo i nadležni i odgovorni za problem. Moramo da pokušavamo da rešimo probleme koje možemo da kontrolišemo a ne da izmišljamo probleme koje ne možemo. Naš cilj treba da bude da definišemo tačke potencijalnog poboljšanja

na način da imamo kontrolu ili barem uticaj, ali i da odredimo prioritete i rešimo ih. Pre toga je neophodno utvrditi šta su uzroci i posledice naših problema. Zamislite da imate neke loše navike: pušenje, previše hrane, itd. Kao rezultat toga imate visok krvni pritisak. Ako ne budete ništa radili povodom ovoga, na kraju ćete doživeti infarkt. Kada se to desi postaje kasno da vam neko kaže – a da si manje pušio. Ne, tada vam treba pomoći. Ali takođe ne možemo reći da sada postoji tako dobra i napredna tehnologija da kada doživite infarkt, mi ćemo vam pomoći i vi možete da nastavite kao da se ništa nije ni desilo. Treba pomoći nekome ko ima infarkt ali u isto vreme ta osoba mora i da menja navike. To je jedini način za uspešnu terapiju. Potpuno isto je i za kompanije.



Uobičajeno, sve spomenute loše navike u organizacijama su patološki problemi. Ovi problemi mogu da budu povezani sa organizacionom klimom, stavovima ključnih ljudi, organizacionom strukturom, ovlašćenjima, nagrađivanjem, planiranjem, izveštavanjem, upravljačkim informacijama. Sve ove stvari su veoma duboko u organizaciji. Neki problemi se ne mogu napasti direktno već posredno rešavanjem drugih. Uzmimo na primer – loš timski rad. Ako pokušate da kažete svojim ljudima – molim vas da radite kao tim. Oni bi mogli da kažu – zašto to nisi rekao pre, mi bismo već to uradili. Naravno da ovako ne ide. Verujem da je jedini način da ih organizujete da počnu

### U ovom broju...

Terapija za organizacije... kako razumeti ovaj termin	1
Šta ne piše u ugovoru o radu jednog menadžera	2
Osnivač, osnivačeva kompanija i osnivačeva deca - kako zajedno?	3
Sve je manje komercijalista, srećom	4
Tri faktora povećanja produktivnosti	6
Poslovna primena društvenih mreža na internetu	7
Jedna uspešna priča - Dental-medical	9

da rešavaju probleme kao tim i timski rad će se pojaviti kao posledica.

Problemi koji su slični visokom krvnom pritisku su problemi u prodaji, marketingu, prodaji, ljudskim resursima, finansijama. Oni su uzrokovani lošim navikama i završavaju u kriznim situacijama – kao što su pad tržišnog učešća ili visoki troškovi. Prirodno je krenuti sa kriznim situacijama, ali ako se skoncentrišete samo na to nećete nigde stići. Morate paralelno da radite na svim ovim problemima, lošim navikama, visokim pritiskom, i infarktom. Rešiti krizu znači zaustaviti trend, ali to nije dovoljno. Nakon toga treba raditi na popravljajući prodaje, marketinga, proizvodnje, itd. da bi se prevazišli problemi i kupilo vreme i krenulo u promene u strukturi, planiranju, ovlašćenjima i sistemu nagrađivanja.

Koji je generalni pristup rešavanju problema? Često je razmišljanje o smanjivanju troškova direktno povezano sa otpuštanjem ljudi. Ali nemojte ih otpuštati samo da biste skresali troškove. To je zapravo ono što mnogi tradicionalni konsultatni i preporučuju. Oni vide da imate prevelike troškove. Stave vas na vagu i kažu da imate deset kila viška, to bi trebalo da izgubite. I onda odluče da vam odseku nogu. Kao rezultat brojevi izgledaju odlično, ali nemate nogu. Ne govorim o situacijama kada kompanije ide ka bankrotu. U tim situacijama imate gangrenu i noga mora da se seče. Ali ne secite zdravu nogu samo da bi se pokazalo da vi imate optimalnu težinu.

Analogija je jasna – terapija mora da uzme sve aspekte u obzir. I u krizi mi moramo da razdvajamo kratkoročne i dugoročne korake. I uvek moramo da mislimo o tome kako da integrišemo našu kompaniju, i interno i eksterno, kao i o korišćenju preduzetničkog načina razmišljanja. A to je ono što radimo kroz Adizes metod. Principi su poznati, ali moraju da budu primenjeni na svaku posebnu situaciju i svaku posebnu organizaciju. Nema prepisivanja rešenja.

**Tekst objavljen u ruskom biznis časopisu "Я - БИЗНЕС", novembra 2010**

**Asee  
NEWS**

Bесплатан примерак  
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:  
**Boris Vukić**

Dizajn i prepress:  
**Dušan Živković**

Štampa:  
**DC Grafički centar**

## Šta ne piše u ugovoru o radu jednog menadžera?



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Jednu kompaniju, njene mogućnosti, sposobnosti, prostor na koji može da se razmahne, visine koje može da dosegne determinišu i definišu sposobnosti njenih zaposlenih. Ima li jednostavnije istine od činjenice da kompanija ne može biti bolja od ljudi koji u njoj rade. Koliko „naši“ ljudi umeju, znaju, mogu toliko će „naša“ kompanija i postići. Privređujemo u uslovima u kojima se konkurentska prednost ne može bazirati ni na jednom tehnološkom procesu, opremi i/ili najboljoj mašini na svetu jer sva ono što možemo kupiti ili izmisliti već sutra ili najkasnije prekosutra konkurent može nabaviti ili iskopirati, i to u sledećoj naprednijoj verziji. Zar je tako teško poverovati iskreno u ideju da su jedni dugoročni oslonac konkurentске prednosti jedne kompanije ljudi, kao njen kritični resurs koji ne može biti kloniran? Osvrnite se po svom radnom mestu i razmislite da li kompanija u kojoj radite „poseduje“ išta što konkurent nema ili ne može kupiti. Zar niste upravo Vi jedini radni resurs koji se ne može reprodukovati u apsolutnoj identičnosti i uvesti u radni proces konkurentске kompanije? Postoje oni koji ovu jednostavnu istinu shvataju, koje razumeju sve mogućnosti i obećanje veličine koje iza ovoga slede, ali i sve muke i nesigurnost rada sa ovako nestabilnim i nepredvidivim resursom. U ovom shvatanju je i prapočetak organizacionih delova koji se nazivaju „Ljudski resursi“; i šta drugo je služba HR do grupe stručnih lica koji trebaju da olakšaju upravljanje i „posedovanje“ ovim dragocenim resursom. Naglašavam da olakšaju odnosno da pomognu, da obrazuju, da asistiraju onima čiji je posao da upravljaju ovom kompanijskom dragocenošću, u čiju je nadležnost dato da svoje rezultate postižu kroz rad i rezultate drugih ljudi. E ti, na čijim vizit kartama piše menadžer ili neka podvarijanta tog izraza (šef; rukovodilac; direktor bio on operativni, izvršni, ili samo vd; predsednik...), će svojim raspolaganjem vrednim resursom „naši ljudi“ determinisati visine koje kompanija može da dosegne.

### Opis posla

Poseban kuriozitet je da u ugovoru o radu jednog menadžera obično ne piše ništa o ovom, po kompaniju vitalnom, zadatku kojim se oni bave na svom radom mestu. Možda se zato time i ne bave već

koječim i svačim, uglavnom, operativnom (divne li isprike). Velikim slovima će stajati sve o nadležnostima koji se tiču domena raspolaganja materijalnim resursima, mogu da pročitaju sve o svojim obavezama definisanja i realizacije -inih planova, strategija... mogu se naći i ovlašćenja sa sve detaljima i iznosima do kojim mogu pregovarati i samostalno potpisivati ugovore...biće sigurno i nadležnosti za neku proceduru. Ono što se ne može naći u ugovorima o radu, što ne piše ni malim slovima je ono što je prevashodni posao i zadatak svakog menadžera – a to je da radi sa svojim ljudima, da ih obučava i uvodi u posao, da brine o njihovom razvoju i napredovanju, da ih izgrađuje da budu bolji od njega, da se dokaže kroz njihove uspehe. Ono što ne piše prvi je zadatak menadžera i dobre kompanije će znati da to stave na znanje svojim menadžerima i dobri menadžeri će znati šta im je činiti na svom poslu.

Upravljanje ljudima i „vladati“ poverenim resursom je veština koja se manifestuje kroz odluke koje o ljudima donose menadžeri. To koga će zaposliti, koga i kako obučavati, razvijati, koga promovisati, podržati, pa čak i to kome dati otkaz, koga odstraniti iz kruga „naši ljudi“, upravo su odluke koje definišu resurs o kojem sve vreme govorimo.

Svaka od ovih oblasti je polje na kome se jedan menadžer dnevno nalazi, koristi različite alate i veštine, trudi se da odoli izazovima, bude što bolji svestan da ne može svakoga dana biti u najboljem izdanju, ali može „svakoga dana u svakom pogledu...“

### Prvi posao

Ako je kompanijski cilj da uspemo, do uspeha možemo doći tako što će nas nekoliko ili ja sam, najbolji menadžer i radnik ove kompanije da „krvnički“ zapnem i odvučem naš brod tamo gde treba da stigne. Ili može nas mnogo, možda svi da poguramo naš brod ka pravom mestu na pučini.

Ako je menadžeru povereno da organizuje, rukovodi i upravlja našim ljudima njegov je prvi posao da osnaži ruke i nadahne duh sveg mnoštva i učini da svi zajedno guramo naš brod. Podići kapacitete zaposlenih, učiniti da „obični ljudi mogu postići neobična dela“ (Piter Draker), biti posvećen uspehu kompanije ne žudeći za vlastitom pobedom već zajedničkim trijumfom – koliko prvog posla. Alati za ovo

*Podići kapacitete zaposlenih, učiniti da „obični ljudi mogu postići neobična dela“, biti posvećen uspehu kompanije ne žudeći za vlastitom pobedom već zajedničkim trijumfom – najvažniji je posao jednog menadžera.*

se kriju u oblastima obučavanja zaposlenih, mentorstva, jasnog postavljanja ciljeva, pohvale, motivacije. Za dobro obavljanje prvog posla treba biti vičan ovim menadžerskim polugama. Osim alata za obavljanje posla treba platiti i dodatnu cenu. Sujeta, obična, sveprisutna ljudska sujeta je cena uspeha. U meri u kojoj možemo obuzdati vlastitu sujetu i uspeh, vlastiti uspeh u vođenju ljudima doživeti i prikazati kao zajednički, u tom meri ćemo i uspeti.

Ni ovo ne piše u menadžerskom ugo-

voru ali dovodi do idealnog stanja koje i teorija menadžmenta prepoznaje, a ja lično preporučujem svakom menadžeru. Idealno stanje je paradoks menadžmenta.

#### Paradoks menadžmenta

*„Paradoksalni cilj svakog menadžera je da sebe učini zamenjivim.“*

Džon Maksvel

Vrhunski ideal svakom menadžeru treba

da bude vlastita nevidljivost. U meri u kojoj prisustvo menadžera nije neophodno za operativno odvijanje posla, u meri u kojoj je za neiskusno oko on izlišan i blago dokon, upravo u toj meri je pokazao kako suvereno vlada vitalnim resursom „naši ljudi“. Dakle mera uspeha biće udaljenost/blizina ovom idealnom stanju, koja će ukazivati koliko smo uspjeli u menadžerskom prvom poslu – povećanju kapaciteta naših ljudi. Predano i marljivo radeći na njihovom znanjima i veštinama, uvećavajući sposobnosti, nagrađujući doprinos pokazacemo koliko smo posvećeni uspehu kompanije. Lični uspeh biće izmeren veličinom uspeha naših ljudi i naše kompanije.

Ni ova mera postignuća ne piše u menadžerskom ugovoru, no ako ste dobar menadžer onda i vi znate ono što najneiskusnije dečje oko vidi pa najiskrenije dečje reči budu – „Mama hoću da budem šef – on ništa ne radi“. Ovo dečije poimanje „menadžerisanja“ je priča o nevidljivosti, priča o uspešnom menadžeru koji je uradio ono ključno što mu u ugovoru o radu ne piše.

## Osnivač, osnivačeva kompanija i osnivačeva deca - kako zajedno?



Boris Vukić, partner ASEE

Dugo sam razmišljao grešim li u naslovu u redosledu, to jest da li na drugom mestu treba da stoje deca pa kompanije ili ovako kako gore piše i treba da piše. I ono malo nedoumice koju sam imao razrešio sam na jednom od prvih seminara pod istim naslovom. U jednom trenutku jedna od osnivačica, nazvaću je tranzicionom jer je svoju kompaniju pokrenula u kasnim zrelim godinama kad je bez posla ostala, pred grupom osnivačica i osnivača izrekla je sledeću misao: „Molim vas, priznajmo svi da smo naše firme pravili da bismo našu decu prehranili, pa obezbedili i sa nama u posao uključili.“ Dok je ona razrađivala izrečenu tezu prvo sam se uzvrteo, zatim za jezik ugrizao, okolo pogledao, nekoliko ruku u vazduhu video, pomislio „Dobro je, ne moram ja“, sačekao, reč predao, namerno opet ženskoj osobi (da ne bude - to je kod muškaraca drugačije), jednoj osnivačkulji (osnivačica iz Bačke, ko ne zna žene iz Bačke Bačkuljama zovemo), mirno seo i saslušao – „Kakva deca, ajte da se ne lažemo svi smo mi svoje firme sebe radi pravili“. Ovu tezu sam usmeno često razrađivao a uskoro ću i pismeno. I da ne duljim, naslov je dobar a možda još bliži bi istini glasio „Osnivač, osnivač, osnivač, osnivačeva kompanija i osnivačeva deca – kako zajedno?“. Ko i dalje ne veruje, neka supružnice/ke osnivača/ica upita.

Ono čega svi oni tada kada organizacije pokreću svesni nisu jeste mantra – „Svi

*Svi osnivači (i osnivačice) se susreću sa izazovima porodičnog biznisa samo toga nisu svesni dok su im deca mala. I što pre počnu da tragaju za rešenjima to će i njima i njihovoj deci i njihovim kompanijama biti lakše.*

osnivači (i osnivačice) se susreću sa izazovima porodičnog biznisa samo toga nisu svesni dok su im deca mala. I što pre počnu da tragaju za rešenjima to će i njima i njihovoj deci i njihovim kompanijama biti lakše. I bolje. Kada sam prvi put se osmelio da sve odgovore, nedoumice, pitanja i neodgovore podelim sa zainteresovanim stranama, sasvim sam ozbiljno planirao da kotizacija za seminar bude definisana na sledeći način (cene su u valuti koju ćemo nazvati tunta i po potrebi je prebacujemo u evre, dinare, marke, kune, tolare,...):

I grupa - Osnivači čija su deca još mala i koji još ne osećaju izazove porodičnog biznisa - 1000 tunti

II grupa - Osnivači čije se jedno dete

proguralo (ili su ga oni ugurali) u firmu + dete - 500 tunti za oboje

III grupa - Osnivači čije je dvoje ili više dece u firmi + deca – 400 tunti za osnivača i svu decu

IV - Osnivači čija su sinovi ili ćerke i snajke ili zetovi u firmi – besplatno (i da im se spakuje što je ostalo od ručka)

Iz straha da ovakva poruka ne bude pogrešno shvaćena i one iz druge, treće i četvrte grupe ne obeshrabri od suočavanja sa izazovom koji je pred njima, odustao sam, ali poruka je jasna – što pre počnete da odgovore na pitanja tražite, to lakše i bolje. Na hiljade pitanja, pesnički rečeno a na stotine praktično, odgovore traže a ta pitanja se u tri natpitanja grupisati mogu:



### **Kakve ćete firme ostavljati? Kome ćete firme ostavljati? Kako ćete firme ostavljati?**

U ovom slučaju redosled pitanja je manje bitan jer se odgovori na sva tri natpitanja pronaći moraju. Nisu laki, nema tačnih, nema receptata, godine traže. Ovaj put samo ću ih pojasniti sa tezama - objašnjenjima koja danas smatram kao tačna.

#### **Kakve ćete firme ostavljati?**

Obaveza je osnivača da prevede kompaniju sa preduzetništva na profesionalni menadžment. On je taj koji mora da vodi proces organizacione transformacije, da postavi organizaciju koja će bez njega funkcionisati. Postoji li i jedan roditelj koji bi svom detetu ostavio lepo našminkanog "monstruma" kojeg na povocu vode ideje većito nezadovoljnog čoveka; "monstruma" koji je ispunjen unutrašnjim trzavicama, u kojem svi vole onog jednog i jedinog da pitaju, zato što su navikli a i on je navikao, i o bitnim i o nebitnim detaljima... Sprovesti organizacione promene predstavlja opismenjavanje i kompanija i saradnika. Opismeniti kompaniju znači definisati nadležnosti, ovlašćenja, odgovornosti, propisati politike, ukrotiti je da se prema planovima ponaša a ne instinktu osnivačevom... Opismeniti saradnike znači naučiti ih pisan-

ju i čitanju planova, izveštaja, disciplinovati ih da se spram definisanih odgovornosti ponašaju... I dovesti i uvesti već pismene. Nije lako, odgovora ima, ne može brzo.

#### **Kome ćete firme ostavljati?**

Ovde se ne smemo lagati. Pretpitanje je: "Žele li vaši naslednici da se bave baš tim biznisom?" Žele li, uopšte, da se bave biznisom, možda hoće drugo, možda hoće da budu umetnici?" A vi baš želite da oni žele. Može li se sve završiti sa nesrećnim čovekom koji ne voli i ne zna posao, koji upropasti firmu i ostane bez para? Vaše je da profesionalizujete kompaniju što, naglašavam, u praksi će dovesti da se razdvoji vlasništvo od menadžmenta. A ako, hvala ti Bože, ljubi ga tata, krv je to moja, želi tradiciju koju ja vaspostavih, da produži? Vaše je da mu obezbedite formalno obrazovanje. Vaše je da mu kroz visokoškolsko znanja obezbedite temelje, da nauči šta ne zna i da treba još mnogo da zna. To je "sine qua non", oko toga nema diskusije (poneki od vas su se bez toga i mogli provući, deca NE MOGU). Ali nije dosta... Vaše je da mu pomognete da se dalje razvija, da uči još mnoge praktične alate i tehnike koje mu trebaju da zanat vođenja kompanije ovlada. I vaše je da pomognete da se iz vaše senke izvuče, da se i u kasnim godinama ne predstavlja kao "Ja

sam NJEGOV sin" (za sve ovo rešenje ima, al nije ni mesto ni vreme).

Nije lako, odgovora ima, ne može brzo.

#### **Kako ćete firme ostavljati?**

Rešenje za ovo se nalazi u Politikama nasleđivanja. Ima ih puno, a jedna od podjednako najbitnijih traži odgovor na pitanje: "Kada se osnivač povlači iz kompanije?". Odgovor koji moraju znati i osnivač i naslednici a koji propisuje osnivač... Otac mog dobrog petogodišnjeg prijatelja Petrućija iz Rovinja ispričao mi je anegdotu. U skladu sa savremenim modelima vaspitanja dece trudio se da kad god je znatiželjni, ljubopitnivi i nestašni Petrući imao ideju da učini nešto što, po očevim svetonazorima, dobro nije, dobijao je Petrući lekciju koja je počinjala sa "Znaš sine ja mislim ...." Jednoga dana prekine ga pitanje: "Tata a kad ću ja da mislim?". Obaveza je osnivača da njegovom "Petrućiju" obeća da li će početi da misli u tridesetoj, tridesetpetoj,...

Ova tri natpitanja odgovore dobiti moraju. Znam da je hitno boriti se sa konkurencijom, sa svim onima koji bi trebalo da olakšaju poslovanje a komplikuju ga, sa okruženjem, ali ovo je bitno. Od ovoga niti jedan osnivač pobeći ne može. To je obaveza osnivača i prema sebi i prema kompaniji i prema deci.

## **Sve je manje komercijalista, srećom**



Željko Jandrić, konsultant i predavač ASE

**Komercijalista – mnogo nas je koji smo** nosili ovaj naziv na vizitkarti ali i dalje, kada ga pročitam, ne znam čime se bavi osoba koja se nalazi pored mene. U raznim firmama ima različita značenja, a sva su na potezu nabavka-prodaja. Do 70-ih je to bilo sasvim u redu, a na našem području i koju deceniju duže, sve dok zbog hiperprodukcije prodaja nije postala toliko zahtevna delatnost da se i sama razgranala i specijalizovala u mnogo pravaca. „Navika je gvozdена košulja“ narodna je izreka i njene posledice se vide u mnogim organizacionim strukturama u kojima i danas srećemo komercijalni sektor, koji se možda javlja pod nekim drugim nazivom, ali koji objedinjuje ove dve funkcije.

Da li je u pitanju samo navika?

U uslovima smanjene likvidnosti, kompenzacije kao oblik plaćanja se uzimaju kao značajan argument za objedinjavanje funkcija nabavke i prodaje.

Sa druge strane, ko bolje zna šta je potrebno nabaviti ako ne prodaja koja to treba i da plasira (u proizvodnim firmama

sa još jednom stepenicom između). Da bi se izbegli problemi u komunikaciji najbolje je da prodaja sama i nabavlja potrebnu robu, sirovine i repromaterijal.

Ovi razlozi imaju svoju logiku, ali, na žalost postoji i ali, posledice koje najčešće srećemo u skoro svim takvim organizacijama jesu velike zalihe u svim svojim segmentima, a isto tako i velika potraživanja.

Zalihe se izražavaju u jedinicama mere 100.000 € x n i vrlo često prelaze milionske iznose a da pri tome veliki deo ima veoma mali obrt (za njih je čak pored FIFO, LIFO osmišljen i novi način obračuna FISH - *first in, still here*).

E, sada se možemo zapitati: Kakve veze imaju potraživanja sa nabavkom? A odgovor je: Pa i nemaju veze, ako je prodaja odvojena od nabavke, ali ako nije, onda imamo mnoštvo dobrih izgovora zašto se potraživanjima ne bavimo.

Hiperprodukcija koja je danas u punom zamahu nam daje više važnih razloga da se drugačije ponašamo:

• U tržišnoj utakmici koja se danas odvija

nametnuti su standardi kvaliteta i taj kvalitet se podrazumeva. „Dobar proizvod prodaje samoga sebe“ lepo zvuči, ali odavno više nije dovoljno za uspešnu prodaju. Potreban je mnogo veći napor da klijente uverimo **da kupe baš od nas**. Da bi bili uspešni, prodavci moraju podići nivo znanja iz oblasti delatnosti svojih klijenata kako bi prepoznali njihove potrebe i probleme koje mogu rešiti svojim proizvodima i uslugama. U tom slučaju prodavci se nameću kao poželjan partner i uz izgradnju i negovanje dobrih partnerskih odnosa ta saradnja može da traje, što je znak dobre prodaje.

• Naši dobavljači imaju sličan problem, te se i mi sami možemo ponašati kao zahtevni kupci u odabiru dobavljača – naravno ako smo uredne platiše.

• Konkurentska utakmica nas primorava da poslujemo sa sve nižom i nižom razlikom u ceni, pa samim tim zahteva mnogo veće umeće i pažnju u upravljanju resursima organizacije pri čemu mislimo kako na ljudske tako i na materijalne resurse.

*Organizaciono razdvajanje funkcija prodaje i nabavke nam daje šansu za veću fokusiranost izvršilaca na jasno definisane zadatke, jednostavnije procese unutar funkcija i, kao najznačajniji rezultat, transparentnije poslovanje koje nam omogućava brzo uočavanje izostalih rezultata i devijacija i korekciju u prihvatljivom roku.*

- Da bismo prodavcima omogućili da dostignu nivo kompetencija koje zahtevaju njihovi klijenti, dominantan uticaj ima organizacija prodajne funkcije, zasnovana na segmentaciji klijenata, segmentaciji portfolija proizvoda i usluga i, naravno, permanentan rad na usavršavanju i motivisanju prodajne sile.



- Upravljanje materijalnim resursima kompanije je apsolutno nemoguće bez aktivnosti planiranja. Upravljanje upravo i ima zadatak da sve resurse primeri nivou poslovne aktivnosti. Pošto danas donosimo odluke i preduzimamo aktivnosti koje će nam u budućnosti doneti neke rezultate, ključ leži upravo u artikulisanom izjašnjavanju o tim budućim aktivnostima tj. **planovima**. Planovi po prirodi stvari kreću od Prodaje i operativno najpre trebaju Nabavci. Ukoliko su objedinjene funkcije prodaje i nabavke, najčešće se taj inicijalni plan nikada i ne napravi ili se napravi forme radi čime i njegov kvalitet ne omogućuje kvalitetno upravljanje.

Ove činjenice dramatično menjaju i poostavljaju zahteve koji se nameću funkciji prodaje, a time i osobama koje izvršavaju te funkcije. Bilo koja aktivnost koja im pomera fokus sa **klijenata** nije dobrodošla, samo im daje prostor za traženje izgovora za neispunjavanje planiranih rezultata.

Nabavka svoj fokus treba da usmeri na svoje klijente – u ovom slučaju interne. U slučaju proizvodne firme interni klijent nabavke je Proizvodnja. Potrebe **klijenta** u ovom (internom) slučaju su obično: kontinuitet isporuke, nizak nivo angažovanih sred-

stava u zalihama, stabilan kvalitet sirovina, prilagođavanje repromaterijala izmenjenim procesima, niski zavisni troškovi nabavke... Sve u svemu, zadatak Nabavke je da što jasnije definiše naše uslove i omogući da se prodavci što kvalitetnijih dobavljača bore za nas – **gospodu kupce**.

Organizaciono razdvajanje funkcija prodaje i nabavke nam daje šansu za uspešnu selekciju kandidata sa odgovarajućim znanjima i osobinama za zadatke koji su toliko različiti, veću fokusiranost izvršilaca na jasno definisane zadatke, jednostavnije procese unutar funkcija i, kao najznačajniji rezultat, transparentnije poslovanje koje nam omogućava brzo uočavanje izostalih rezultata, i devijacija i korekciju u prihvatljivom roku.

Za svaku od funkcija organizacije bismo mogli pronaći isto toliko jakih argumenata za objedinjavanje kao i za Nabavku i Prodaju.

Zar nije logično da Prodaja i Marketing budu zajedno?  
Klijenti i njihove potrebe

Zar nije logično da Prodaja i Finansije budu zajedno?  
Novac

Zar nije logično da Prodaja i Računovodstvo budu zajedno?  
Fakture

Zar nije logično da Prodaja i HR budu zajedno?  
Ljudi

Zar nije logično da Prodaja i Kadrovska budu zajedno?  
Novac, ljudi, zarade

Zar nije logično da Prodaja i Proizvodnja budu zajedno?  
Proizvodi

Zar nije logično da Prodaja i Razvoj budu zajedno?  
Novi proizvodi za naše klijente

Da logično je – zato organizacije i treba voditi na takav načina da svako radi upravo svoj posao a da se to zajedništvo može prepoznati u menadžerskim odlukama i akcijama svakog pojedinačnog segmenta.

*Aktuelne informacije i novosti o radu ASEE – Adizes SEE, otvorenim seminarima i knjigama možete pronaći:*

## 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

# Tri faktora povećanja produktivnosti



Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

Sa pažnjom posmatram ponašanje ljudi u partnerskim odnosima, komunikaciji, timskom radu i situacijama koje nas dovode u neravnotežu, a da bi bili produktivni moramo je uspostaviti. Jedna od ključnih stvari koja se ponavlja u svim konfliktima jeste nerazumevanje. Da, gledamo se, pričamo istim jezikom, ali u glavi jednog je jedna slika, a u glavi sagovornika nešto sasvim drugo, a pričamo o istoj stvari.

uređajima ili mašinama.

Intezitet, Metod i Stepen iskorišćenja su kao faktori prisutni u svakom poslu ili procesu. Svaki posao može da se obavi brže ili sporije (I), na x različitih načina (M) i sa manje ili više zastoja (SI).

Popunjavanje formulara/podešavanje mašine može da se vrši brže ili sporije, zavisi

cesa, što se nalakše sagledava kroz formulu Rentabilnosti/Profitabilnosti:

Ono što je svakako preporuka je da sagledavamo stvari iz sva 3 ugla, poboljšavamo procese istovremeno kroz poboljšavanje Inteziteta – Ergonomije (5S), Metode rada i Stepena iskorišćenja jer specifičnost procesa, koja se odvija bilo to u banci ili u fabrici eksera, onemogućava univerzalan pristup po principu copy-paste. Dobijanjem podataka kroz alate kao što je Analiza Aktivnosti, Kaizen hodogram, Spaghetti map dijagrami, Simul8 dinamička simulacije, omogućavaju nam da napravimo pravi redosled akcije koje štedi vreme i dovodi do unapređenja koja su najprofitabilnija. Analize i konstatovanje sadašnjeg stanja je početak svakog unapređenja o čemu ćemo pričati sledeći put.



Tema ovog teksta je unapređenje ili povećanje produktivnosti poslova, procesa i procedura. Jedna od ključnih stvari koja se i ovde dešava jeste nerazumevanje zainteresovanih strana oko onoga šta posmatraju. Još veći problem je taj što su vrlo često mnoge strane u pravu, ali ugao iz kojeg posmatraju stvari nije isti, a ne znaju da je to uzrok nerazumevanja.

Kada govorimo o poboljšanju produktivnosti nekog procesa ili povećanju efikasnosti posla/operacije tada najčešće imamo 3 ugla posmatranja.

Prvi, odnosno najčešći prilaz jeste razmišljanje o tome kako neki posao možemo raditi brže - INTEZIVNIJE.

Drugi, kako isti posao uraditi na drugi način, naravno lakši, tako što ćemo smanjiti količinu rada uvođenjem istovremenih pokreta, smanjujući rastojanja i ponavljanja zahvata, odnosno menjajući METOD rada.

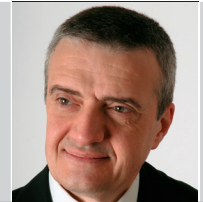
Treći prilaz se tiče redukovanja neželjenih pauza u procesu usled grešaka, kvara, ponavljanja ili neizbalansiranosti procesa što smanjuje STEPEN ISKORIŠĆENJA bez obzira da li govorimo o zaposlenima,

kako smo raspoloženi tog dana i zbog toga Intezitet najčešće varira +/-10%. Na žalost to je faktor na koji je najlakše uticati (pritisak na zaposlene), sa trenutnim efektima, ali sa najvećim ograničenjima. Da bi promenili Metod rada potrebno je potrošiti malo više vremena, ali rezultati koji proizilaze su mnogo vredniji u kompanijama koje imaju dugu tradiciju korišćenja tehnika (alata za promenu metoda rada) kao što su MTM – Method Time Measurement, MDC – Method Design Concept koji se primenjuju kako u administraciji i uslužnoj delatnosti tako i u proizvodnim kompanijama. Bavljenjem Stepenom iskorišćenja je nešto što, barem na ovim prostorima se najviše isplati. Korišćenjem alata koji su nam ponuđeni kroz Kaizen koncept (Just in Time, Kanban, Poka Yoke,...) vrlo često smo u mogućnosti da optimizujemo proces i za neverovatnih 100%. Zvuči preterano, ali sve analize pokazuju da dokumentacija/nedovršena proizvodnja „stoji“ u fioci ili između operacija 90-95% od ukupnog vremena koje smo potrošili na dati proces „od narudžbe do isporuke“. Izbacivanjem neželjenih pauza i balansiranjem vremena poslova u procesu možemo drastično skratiti protočno vreme sa čime direktno utičemo na troškove i količinu angažovanih sredstava datog pro-





# Poslovna primena društvenih mreža na internetu



Vojislav Rodić, direktor Inet.d.o.o.

Danas više nema dileme da li su društvene mreže na Internetu zgbuidanska aplikacija za arčenje radnog vremena ili realna poslovna prilika. Pogotovo veće korporacije nemaju tu dilemu, dok se MSP sektor još uvek dvoumi – delom zbog potrebnih ulaganja, a delom zbog toga što ne veruju da je dovoljno njihovih klijenata aktivno uključeno u društvene mreže. Istraživanje koje je sproveo eMarketer pokazuje da je 57% punoletnih američkih on-line korisnika aktivno na društvenim mrežama, a prognoza je da će do 2014 taj procenat dostići 66%. Pre nego što pomislite „daleko je Amerika” podsećamo vas da je broj Facebook korisnika u Srbiji krajem 2010 bio preko 2.200.000 (<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/>) što je Srbiju pozicioniralo na visoko 45. mesto među 213 zemalja. Problem je što je ova poslovna prilika sasvim nova u mnogim svojim pojavnim oblicima, a realna poslovna iskustva se tek skupljaju kod onih dovoljno odvažnih da zakorače u novo i neispitano područje. Milioni potencijalnih klijenata koji se okupljaju na nekim zajedničkim virtuelnim lokacijama jesu primamljiv izazov. Oni preduzetnici i direktori, koji nisu a priori odbacili ideju o poslovnom nastupu na društvenim mrežama, privučeni omamljujućim brojevima o članstvu, su skloni da svoje prve korake (pokušaju da) naprave kao i sve dosadašnje – *poslaćemo novogodišnju čestitku, kao i naš katalog, a pride i Misiju i Viziju naše Kompanije, na još 500 miliona adresa...*

## Prvi korak u društvenim mrežama

Oni oprezniji, ili malo bolje verzirani u tehnologiju, znaju da to ne ide baš tako – njih zanima da li je bolje da otvore na Facebook-u Fan Stranicu ili Fan Grupu? Ovo ontološko pitanje iz oblasti internetskih društvenih mreža autora ovog teksta najčešće ostavi bez teksta. Iako ne volim da na pitanja odgovaram pitanjima, u ovoj situaciji obično preokrenem astal na kojem se odvijaju poslovni pregovori i uzvratim bujicom pitanja, kao što su: *A zašto mislite da je upravo Facebook pravo okruženje za vaš nastup u društvenim mrežama? Kojom analizom ste došli baš do takve dileme? Ko je tačno vaša klijentela? Šta vaši klijenti govore o vama? Ne na vašem sajtu, ne u vašoj FAQ (Frequently Asked Questions – Često Postavljana Pitanja) rubrici, već među sobom, tamo gde oni sami žele da se druže i razmenjuju utiske, mišljenja, ocene! Kako znate šta vaši klijenti (i oni za koje bi ste vi voleli da to postanu) zaista žele od vas, ali zaista? Konačno, da li ste voljni, ali i sposobni (osposobljeni),*



*da stupite u pravi razgovor sa vašim klijentima? Ako pitamo za pravi razgovor, zar postoji i onaj koji to nije?*

Upravo u komunikaciji sa klijentima najčešće možemo da vidimo kako izgleda komunikacija koja je sve samo ne „razgovor”. Bilo da se radi o službi podrške, koja umesto odgovora na **naše** pitanje, pruža odgovor na pretpostavljeno (dozvoljeno) pitanje koje bi mi trebalo da postavimo, ili o predsedniku Kompanije (mesne zajednice, države) koji u svom obraćanju cenjenim klijentima (komšijama, građanima) zahvaljuje na podršci koju ne uživa i obećava da će ispuniti ono što mu niko i ne traži, jer nikome nije ni potrebno.

Svi smo ponekad doživeli da se i na privatnom okupljanju neko od gostiju počne da **ponaša** kao prenter u tržnom centru – svima deli svoje vizit-karte, a pokušava da vas usreći i mini katalogom, preostalom sa poslednjeg sajma. Umesto razgovora, slušamo privatno-poslovnu Viziju i Misiju, u kojoj je naš sagovornik junak koji o sebi priča u trećem licu. Takve su sve češće i biografije kandidata za posao koje primamo – šablonizirane reklamne brošure koje žude da se pridruže neveseloj gomili šarenih reklamnih listića u plastičnoj kanti pored naših poštanskih sandučića. Izveštačenost se posebno vidi u onom delu biografije u kome kandidati pričaju o svojim ljudskim kvalitetima i posebnim interesovanjima. Često sam, kao zainteresovani poslodavac, bio zapašen tim beskrajnim nizom hobija od strane savršenih timskih igrača visokog moralnog integriteta - pitajući se da li će ti

sveci koji hodaju među nama, običnim profesionalcima, uopšte imati vremena da se pojave na radnom mestu i urade nešto što bi moglo da navede klijente da nam poklone poverenje, a konačno možda nešto i kupe od nas.

Ako je i lična komunikacija u takvoj krizi iskrenosti i smislenosti, kako da očekujemo da komunikacija između organizacije (kompanije) i okruženja (klijenata, ali i dobavljača, pa i konkurencije) postane relevantna za one zbog kojih organizacija i postoji? Da li će prvi korak u komunikaciji sa klijentima biti iskreni razgovor (dvosmerna komunikacije) i kako ga uopšte sprovesti u virtuelnom prostoru? Ne radi se samo o promenama u načinu plasiranja postojećih reklamnih poruka, niti promene samo u jednom segmentu funkcionisanja organizacije mogu da daju zadovoljavajući rezultat.

Počnite od toga da ne pojednostavljujete prepoznavanje vaših klijenata kao *demografskih segmenata*, već da ih prepoznajete kao ljude/ličnosti/, kao što i vašu organizaciju ne čine samo *službe* već pojedinci koji svojim angažovanjem učestvuju u ostvarenju svrhe postojanja vaše organizacije. Osnova za iskrenu komunikaciju sa vašim klijentima je *empatija*. Kada ste, u svakom trenutku, svesni šta je zaista potrebno vašim klijentima, uspostavili ste osnovni preduslov za svrsishodnu komunikaciju. Ovo izgleda jednostavno, ali setimo se da je decenijama mnogo veći napor ulagan u to da se potencijalni klijenti (potrošači, tržište) uvere kako je ono što vi imate ili znate – baš ono što je njima potrebno,

*Ako vas nema na društvenim mrežama klijenti će za komunikaciju sa vama morati da koriste samo postojeće komunikacione kanale (koje vi kontrolišete), ali to ih neće sprečavati da međusobno komuniciraju tamo gde to njima odgovara.*

nego u ispitivanje šta je to što zaista žele naši klijenti. Očigledno je potrebno da pre svega slušate, i to da naučite da slušate u tehnološki novom okruženju. Iako je slušanje neophodno, ono samo po sebi nije dovoljno. Šta ćete uraditi sa informacijama koje ovako dobijete?

Pre nego što počnete da aktivno slušate, morate da imate cilj s kojim to radite. Koji će biti vaš sledeći korak, koji vaši zaposleni će biti uključeni u komunikaciju i na koji način? Da li su vaši zaposleni obučeni za samostalni nastup u društvenim mrežama – mislimo na formalni program obuke, ne na

niko ne poseduje dovoljne resurse da uradi sve odjednom, da se kvalitetno pojavi u svim društvenim mrežama i da ostvari pozitivne merljive rezultate u svim okruženjima. Neselektivno učestvovanje u svim novim kanalima za komunikaciju sa okruženjem će razvući vaše nedovoljne resurse do tačke u kojoj ćete biti prisutni svugde i primećeni nigde. A najgore od svega je što i tamo gde ćete biti primećeni nećete imati vremena/snage za kvalitetnu komunikaciju.

Kada ste sigurni da ste došli do kvalitetnih odgovora na sva postavljena pitanja možete da se okrenete izboru odgovarajuće

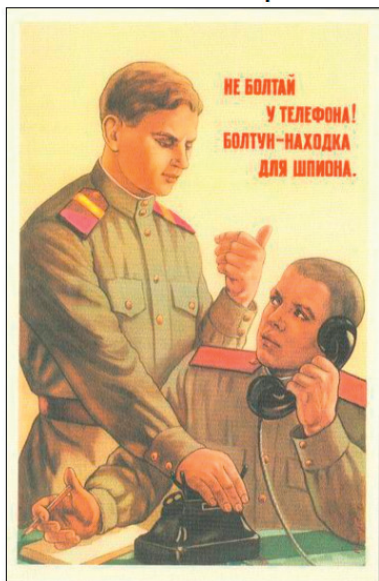
organizacija. Promena kulturnog modela je mnogo više od promene vaše organizacione šeme jer je potrebno odgovoriti na zahteve klijenata koji intenzivno komuniciraju među sobom ne dolazeći u kontakt sa vašom organizacijom.

Da li smo odgovorili na pitanje o tome koji je prvi korak u korišćenju društvenih mreža na Internetu? Umesto jasnog i nedvosmislenog odgovora postavili smo vam čitav niz pitanja, koja su vas verovatno podstakla na razmišljanje, ali vam nisu pružila odgovor na to šta ćete da uradite prvog sledećeg radnog dana na vašem radnom mestu. Nećemo vam ostati dužni za obećani odgovor, ali on neće biti ni onako adičesovski jednostavan (autor ovog članka ne pretenduje da ima Itchakove sposobnosti intelektualne sinteze, a još manje njegovog jezgrovitog misaonog poentiranja), što ne znači da odgovor neće biti upotrebljiv.

Za nas je prvi korak u nastupu organizacije na društvenim mrežama prepoznavanje i kvalifikovanje te aktivnosti kao poslovnog poduhvata koji se može i mora meriti uobičajenim poslovnim parametrima. Već danas ćete postojećim analitičkim alatima saznati koliko su vam vaši poslovni

## Web 2.0

### Bezbednosni aspekti korišćenja Društvenih mreža na Internetu?



Društvene mreže na Internetu, jan 2011.



- Pazite na to koliko informacija o radu vaše organizacije otkrivате
- Nekritično objavljivanje osetljivih podataka naročito onih koji se često koriste za sigurnosne provere:

- datum rođenja
- devojачko prezime majke
- ime ljubimca

subjektivno osećanje da se „dobro snalaze sa kompjuterima“. Da li ste pre obuke zaposlenih formulisali politiku poslovnog nastupa vaše organizacije u društvenim mrežama? Da li ćete oformiti grupu privilegovanih korisnika sa kojima ćete imati poseban odnos u razvoju i implementaciji novih proizvoda i usluga? Da li ćete vaše najbolje klijente pretvoriti u *počasne konzule* vaše zemlje (firme) u domaćoj/međunarodnoj poslovnoj zajednici? Ili želite da proširite svest o vašem jedinstvenom brandu među što većim brojem ljudi? Šta će se zaista promeniti kada završite svaku fazu realizacije vašeg projekta nastupa u društvenim mrežama? Govorimo o fazama zato što smo svesni da

tehnologije/društvenog okruženja na Internetu. Videćete da su upravo dileme (Facebook ili YouTube ili Twitter ili LinkedIn, itd., itd) koje su vam na početku izgledale kao ključni faktori za određivanje vašeg nastupa na društvenim mrežama u stvari najmanji problem. Verovatno je da tehnička znanja nemate, ali ona mogu da se kupe na domaćem IT tržištu (konsultanti, dizajneri, programeri), ono što ne možete da kupite su odgovori na pitanja o smislu vašeg poslovnog postojanja – na njih morate sami da odgovorite.

Kada pronađete odgovore neophodno je da sprovedete duboke promene u kulturnom modelu po kome funkcioniše vaša

napori u virtuelnom svetu doneli klikova, retvitova, Facebook prijatelja ili Twitter pratilaca. Ono što vas stvarno interesuje je kakav je novi kvalitet, novu vrednost vašoj organizaciji donelo učestvovanje u društvenim mrežama. Neke stvari je jako teško kvantifikovati u početku. Koliko vredi preporuka zadovoljnog klijenta, koliku vam štetu može naneti jedan tweet nezadovoljnog klijenta? Kakvo je dominantno osećanje (mrežni sentiment) koje izazivaju komentari o vama na društvenoj mreži – nevezano od toga da li ste uopšte aktivno prisutni ili ne? Kakvi su finansijski rezultati? Odluka da aktivno učestvujete u konverzaciji na društvenim mrežama će imati za posledicu jasno defini-



sane troškove (dodatno opterećenje zaposlenih, promene poslovnih procesa, dodatni software...). Prirodno je da očekujete da se vaša ulaganja vrata.

### Učestvovati ili ne?

Ako ne učestvujete imaćete iluziju veće kontrole vaše korporativne poruke, jer ona je samo vaša i vi je zaista potpuno kontrolišete. Ali, ako kontrolišete vašu poruku, to ne znači da kontrolišete javnu konverzaciju, nju su već preuzeli umreženi klijenti. Konverzacija između vaših klijenata (a i konkurencije) se odvija nezvano od

toga da li ste i vi voljni da učestvujete. Ako vas nema na društvenim mrežama klijenti će za komunikaciju sa vama morati da koriste samo postojeće komunikacione kanale (koje vi kontrolišete), ali to ih neće sprečavati da međusobno komuniciraju tamo gde to njima odgovara. Naravno, neće biti ni svih onih dodatnih poslovnih troškova (zaposleni, izmene procesa, software), ali ni novih poslovnih prilika. Odsustvo sa društvenih mreža će u bliskom vremenu pred nama postati isto tako uočljivo kao što je danas nepostojanje web sajta ili email adresa.

S druge strane, ako ostvarite aktivno prisustvo na društvenim mrežama morate

da računate sa tim da ćete biti uključeni i u konverzacije koje vam možda neće biti prijatne, a na koje ćete jednostavno morati da odgovorite, ako ni zbog čega drugog a ono zbog toga što neprijatnog sagovornika ne možete jednostavno da učukate, jer ne komunicirate preko kanala na kome Vi imate kontrolu. Ali, isto tako možete aktivno da podstičete pozitivne komentare o vama, da poboljšavate iskustvo koje vaši klijenti imaju sa vašom službom podrške i pokazujete da korišćenjem najnovijih tehnologija u virtualnom okruženju imate ambiciju da vašu tržišnu poziciju stalno unapređujete. Ako ne postajemo bolji, postajemo gori.

## Jedna uspešna priča - Dental medical



Jasmina Marčić, direktor Dental-Medical d.o.o.



**Perpetuum mobile**(lat - večito pokretno), mašine za proizvodnju energije "ni iz čega". Čudno je da ova utopija odoleva napretku civilizacije i stalnom porastu tehničke kulture ljudi. Niko nije imun na nju. Iako se protivi i prvom i drugom zakonu termodinamike, nekako i dalje zaokuplja maštu mnogih. Ako bi poželeti idealan način osnivanja i funkcionisanja jedne kompanije verovatno bi poželeti isto.

S obzirom na veliki broj patentnih prijava, zaista se stiče utisak da su pronalazači ozbiljno shvatili ovu ideju. Čak su prevazišli jednostavne konstrukcije jer su svojim

načinom razmišljanja nekako uspeali da shvate zašto one ne mogu da rade, te su počeli da ih obogaćuju dodacima, da ih komplikuju i da im povećavaju dimenzije do megalomanskih razmera. Naravno niko nije gubio vreme na gradnju prototipa, jer to nije u maniru pravog genija. Uz takav način posmatranja stvari, verovatno je moguće da se negde stvuče i sitan previd... da je zakon o održanju energije ipak neumoljiv.

Napomena: ni ne pomišljati da preduzeća i bilo koja organizacija može ovako da funkcionise.

Osim mašina koje bukvalno ni iz čega

stvaraju energiju, veliki broj pronalazačkih ideja odnosi se i na mašine koje troše izvesnu količinu energije, ali je svojim radom povećavaju tako da se na izlazu dobija više energije nego što je uloženo. Spoljna energija je potrebna samo za pokretanje, a nadalje je samostalna u radu. Ovakve mašine su podjednako neizvodljive.

Napomena: i dalje primamljivo, ali i dalje nemoguće.

Sledeću grupu čine mašine koje "krađu" energiju od okolnih mašina. S obzirom na to da krađa nije prirodna nego društvena pojava, ove mašine ipak funkcionišu, ali

bismo pre mogli da ih uvrstimo u parazitske mašine ali ni dalje ni jedna od njih nije perpetuum mobile.

Napomena: preskočićemo i ovo.

Poslednja grupa, zapravo sasvim legalna i moguća, su mašine koje krađu energiju od prirode (pošto je ova vrsta krađe po ljudskim zakonima legalna definišemo je kao korišćenje prirodnih resursa) kako bi je pretvorili u korisnu (naplativu) energiju.

Napomena: znanje je najapstraktniji i najteže "uhvatljiv" resurs ali zato najjednostavniji i najmanje imitabilan od svih.

Čak i u oblasti ekonomije, gde ne važe prirodni zakoni, postoje razmišljanja kako da se ni iz čega dobije nešto, pa i tu postoje ovakvi "pronalasci". Nažalost, i ovde važi pravilo da u jednom zatvorenom sistemu ukupni bilansi prihoda i rashoda moraju da budu jednaki. Zato je pravi perpetuum mobile i ovde nemoguć, ali je sasvim moguć jedan njegov imitativni oblik - krađa od drugih.

Oni koji su pokušali ikada da osnuju bilo kakvu firmu morali su u početku imati dozu lucidnosti pronalazača i neku svoju utopiju inače ne bi ni pokušali. Opstali su oni koji su svoj patent vremenom prilagodili i napravili ga takvim da funkcioniše u realnim okvirima, izbrusili ga zdravim razumom i stavili u kontrolisane, merljive i planirane okvire.

Opstati se može samo ako se postane i ostane dovoljno konkurentan na tržištu. Kako onda napraviti mašinu (preduzeće, organizaciju) koja, iako ne može da stvara nešto ni iz čega, bude konkurentna na tržištu? Ako se odrekemo utopije da nešto možemo da stvorimo ni iz čega i da je put do uspeha lak i jednostavan onda možemo i da napišemo svoje stvarne uspešne priče.

Dental Medical je trgovinsko preduzeće formirano 2001 godine. Osnivač i vlasnik je Poljaković Dr Đorđe. Delatnost je uvoz i distribucija stomatološkog i zubotehničkog materijala i opreme i jedna je od tri vodeće firme u ovoj branši. Distributivni program obuhvata proizvode 20 renomiranih proizvođača mahom iz Zapadne Evrope, SAD i Japana. Trenutno zapošljava 22-oje ljudi. Prodaja se isključivo vrši telefonskim putem a dostava brzom poštom. Na ovaj način pokrivamo celokupno tržište Srbije sa tržišnim udelom od 15%.

U genezi razvoja neminovno se dolazi do tačaka zasićenja u kojima se mora odlučiti šta i kako dalje.

*„Nakon 6 godina poslovanja i intenzivnog rasta prometa i broja zaposlenih stvari koji su me najviše uplašile su osećaj gubitka kontrole i surova istina da jako malo znam šta se dešava unutar firme. Problemima sam pokušao da priđem filozofski i da primenim krilaticu- Pometan se uči na tuđim greškama....Tako sam tražeći savet od prijatelja dobio preporuku za Adizes SEE/ASEE i krenuo da posećujem seminare i čitam knjige iz oblasti menadžmenta. Proširujući znanje saznao sam na koji način mogu unaprediti poslovanje i šta od onoga*

*što sam čuo i pročitao mogu implementirati u svojoj firmi. Susreo sam se sa pojmovima kao što su organizaciona struktura, odgovornost i delegiranje, sistemi nagrađivanja i motivisanja.*

*Za sistem nagrađivanja i motivisanja bili su mi potrebni egzaktni brojevi prodaje i troškova po komercijalisti. Kako doći do njih u programu koji ne daje tačne podatke ili se podaci nalaze na više različitih mesta i potrebno je puno vremena za njihovu obradu. Tek tada sam uvideo poziciju u kojoj se nalazim i da dalji razvoj firme zavisi od dostupnosti i tačnosti podataka. Odlučio sam da ću kupiti softver koji će zadovoljiti sve moje potrebe. Iz raznih priča iz poslovnog sveta čuo sam za SAP ERP rešenje i počeo da tragama za informacijama.*

*Nekako se baš u to vreme dogodilo da je jedna inostrana firma organizovala prezentaciju SAP-a na Paliću. Tamo sam saznao da je od pre otprilike 10 godina, SAP počeo da cilja segment malih i srednjih preduzeća i da u ponudi ima dve platforme: SAP B1 za mala i srednja preduzeća i MySAP, All-in-One, R3 razni nazivi za isti proizvod namenjen za srednja i velika preduzeća. Ciljajući mala i srednja preduzeća, SAP je prilagodio i svoju cenu jer se ona formira u zavisnosti od broja aktivnih korisnika sistema (licenci) i oblika tj. složenosti poslovanja (trgovina, proizvodnja, usluge, maloprodaja....)*

*Na taj način, iako smo bili malo preduzeće sa 20 zaposlenih, mogao sam da se uklopim u ponudu."*

*Poljaković Dr Đorđe, vlasnik i osnivač*

## Prvo jasna organizaciona struktura, drugo ERP

Nismo pokušali da napravimo prvi najekstremniji oblik perpetuum mobile, ali drugi jesmo. I kao što je već napisano: Napomena: i dalje primamljivo, ali i dalje nemoguće. Tako se i završila PRVA implementacija SAP-a, kao nemoguća misija. Utrošili smo vreme, gomilu energije i para, a dobili smo NIŠTA.

Šta je bio osnovni problem?

Kada čitate o prednostima koje nudi SAP prvo na šta se naiđe je – optimalizacija poslovnih procesa i same organizacione strukture.

A šta kada ne postoji definicija poslovnih procesa i organizacione strukture? E onda ponovo za konstrukcijsku tablu.

Kada shvatite (a jako je bitno da shvatite) šta vam se dešava i da ste zalutali u svojoj lucidnosti onda je vreme da vam neko postavi dijagnozu i odredi terapiju ako mislite da popravite stvari.

I tako krajem 2008. zatražismo pomoć stručnjaka iz ASEE. I dobismo sinergetsku dijagnozu i organizacionu terapiju.

Svaka terapija je naporna, pomalo teška i bolna, ali je bitno da se ustvari shvati šta izlečenje donosi.

Počeli smo opet da konstruišemo:

- definisali smo tačnu organizacionu strukturu,
- napisali opise radnih mesta

- opise nadopunili uputstvima za rad za svako radno mesto
- napravili sistem planirane i sistematične obuke kadrova i napisali planove i programe obuke.
- definisali sistem nagrađivanja i merenja učinka.

I onda je usledila DRUGA implementacija SAP-a.

Definisali smo i sistem kontrole, merenja i praćenja ostvarenih rezultata dostupan u svakom momentu na klik dugmeta. Neminovno je da se nameće pitanje: još jedna utopija ili istina? Ovaj put istina.

Kako? Sa sređenom strukturom u firmi, tačnim opisima ko, šta, kada, kako, gde i zbog čega radi, bilo je jednostavno sve to preneti u softverski sistem i podesiti ga tako da dobijemo sve što je potrebno na jednom mestu.

Tek tada smo mogli da osetimo prave prednosti onoga o čemu smo čitali da SAP donosi:

- optimalizacija poslovnih procesa i same organizacione strukture,
- ubrzanje operativnih procesa i lakše upravljanje,
- laka adaptacija i uklapanje u sve procese rada,
- bolja kontrola nad poslovanjem,
- povećanje kvaliteta i dostupnosti informacija,
- efikasnija kontrola celokupnog radnog procesa,
- ušteda vremena i povećanje konkurentnosti...
- praktično već definisani sistemi kontrole, praćenja, merenja učinka i nagrađivanja dostupni u svakom momentu.

Zbog načina prodaje isključivo putem telefona čitav sistem smo još dopunili integracijom CRM-a sa snimanjem razgovora i Call Cube softverom za snimanje, analitiku i statistiku poziva.

Lako je sada odrediti gde se nalazimo, kako radimo, detektujemo najsitnije probleme, njihove uzroke, pratimo njihovo rešenje, planiramo i uvek znamo kuda dalje. Sve je sada na jednom mestu, dostupno u svakom momentu.

Još jednom da istaknemo zašto je to toliko bitno. U jednom zatvorenom sistemu kakvo je tržište ukupni bilansi prihoda i rashoda moraju da budu jednaki i zato moramo da znamo koliko smo "ukrali od drugih" tj. koliko smo konkurentni.

*"Organizaciona terapija, implementacija i prelazak na novi softver za firmu je bio jedan bolan proces. Ali uzevši u obzir prednosti koje sada firma ima, ne žalim ni trenu."*

*Poljaković Dr Đorđe, vlasnik i osnivač*

Informacija je moć. Ukoliko imate pravu informaciju u pravo vreme imate i konkurentnu prednost. Prava informacija je potrebna u pravom momentu a to je SADA, ne SUTRA jer može biti kasno. Još ako imate pravu podršku. Mi zaista sa ponosom ističemo: **We are proud users of: ASEE, SAP and Cisco.**

U suštini, sve se zaista svodi na uspeh. Kako glasi Vaša uspešna priča?



## Izložba zvona



Izložba iz jedinstvene kolekcije zvona Adizes SEE održana je poslednje nedelje oktobra 2010 u našim beogradskim prostorijama, Kralja Milana 25/IV. Zvona smo godina skupljali, sa puta donosili, od prijatelja dobijali, sa svih kontinenata, iz galerija, sa buvljih pijaca, livena, staklena, drvena, više od 150 godina stara, veoma skupa, ponekom bezvredna, jako velika, minijturna, ... Od preko 500 izabrali smo dvestotinjak i o njima je priče pričao naš kolega Goran Tadić, formalni i neformalni kustos ove izložbe. Uz njega iz dana u dan, kasnopopodne ili rano uveče, naši gosti ili domaći, svi u ulozi domaćina, delili su reči i emocije. O vinu je pripovedao (a mi smo degustirali) Sava Jojić, vlasnik vinarije "Mačkov podrum". O Zvonku Bogdanu, njegovim pesmama, tajnama koje je zabeležio u monografiji (a i onim tajnama koje nije) zborio je Aco Dogandžić, profesor menadžmenta, logično. Zatim su stigle reči i rečenice koje zvone u glavi Borisu Vukiću kad misli o osnivačima, kompanijama i naslednicima. I na kraju, direktno iz budućnosti koja se upravo desila u virtuelnom svetu daunlodovao se i tvitovao Voja Rodić, vlasnik Ineta.

Za sve one koji nisu stigli da pogledaju realnu izložbu Goran Tadić je napravio virtuelnu izložbu koju možete pogledati na YouTubeu.

## ASEE klub u Pančevu i Kovačici



Ono što je letos bila ideja već u zimu prebacismo u praksu. ASEE klub je imao domaćina, Mirosljuba Kršanina, vlasnika i direktora kompanije Tehnomarket iz Pančeva, našeg prijatelja kojeg kroz posao upoznasmo pre petnaestak godina. U Kovačici smo spavali, kupali se u bazenu i obišli Muzej naivne umetnosti. U Pančevu sem znamenitosti po izboru domaćina, Mirosljub nam je pokazao fabriku za izvlačenje aluminijumskih profila Tehnomarket i fabriku za izradu aluminijumskih panela – Alubond. U radnom delu Gordana Zeremski je govorila o tome šta o reviziji treba da znaju menadžeri, Đorđe Poljaković, vlasnik, Jasmina Marcikić, direktor o primeni Adizes sistema za praćenje profita u Dental Medical u kombinaciji sa SAP sistemom i Željko Jandrić o uvođenju ključnih pokazatelja uspeha. Naše dvodnevno druženje završili smo razmenom iskustava na temu pregovaranja koju je u formi kafea vodio Zvezdan Horvat.

## ASEE knjige u vojvođanskim bibliotekama



Više od 1200 primeraka knjiga ASEE Books poslovnih praktičara i savetodavaca, Isaka Adizeša, Pitera Drakera, Filipa Kotlera, Majkla Portera, Džeka Velča... čekaju, od jeseni 2010. godine, svoje čitaoce u 42 vojvođanska grada i gradića. Na Konkursu za otkup knjiga iz oblasti preduzetništva i unapređenja poslovanja u okviru programa IQS koji sprovodi Pokrajinski sekretarijat za rad, zapošljavanje i ravnopravnost polova a koji je finansiran od strane Australian Development Agency bibliotekari širom Vojvodine su prepoznali kvalitet poslovne literature naše izdavačke kuće ASEE Books. Po njihovom izboru, najviše su se tražile sledeće knjige: Isaka Adizeša: Upravljanje promenama, Upravljanje životnim ciklusima preduzeća; Filipa Kotlera: B2B brend menadžment, 10 smrtnih grehova u marketingu; Gari Hamela: Budućnost menadžmenta; Stivena Kavija: Brzina poverenja; Čen Kim: Strategija plavog okeana i sve izdanja iz edicije Pojmovnici.



# ASEE AKTUELNOSTI

## Adizes SEE u Birmingemu



U okviru uspešne saradnje ASEE sa Trgovačkom misijom ambasade Velike Britanije, Zvezdan Horvat je sa grupom osnivača konsalting i trening kompanija iz raznih zemalja (Češka, Nigerija, Malezija, Singapur, Saudijska Arabija, Rumunija, Jamajka) učestvovao na Sajmu edukacije World of Learning 2010 u Birmingemu, kao i na studijskom putovanju po Engleskoj i obilasku firmi koje se bave sličnom delatnošću. Na izuzetno interesantnom sajmu posebnu pažnju su privukle radionice koje su organizovale kompanije izlagači. Dominirale su HR usluge: selekcija – određivanja profila zaposlenih, unapređenje učinka – varijante 360 stepeni i slične. Rame uz rame su bile e-learning kompanija sa raznim vrstama seminara. Pored toga izuzetno interesantna je bila i ponuda proizvoda, igara za obuku, od raznih teambuilding igara do specijalizovanih paketa za određene oblasti. Na sajmu i u okviru studijskog boravka Zvezdan Horvat je obavio niz razgovora na temu potencijalne saradnje, i to kako sa kompanijama iz Velike Britanije tako i sa kompanijama posetiocima. Konkretni rezultati se očekuju u bliskoj budućnosti.

## Konferencija Adizes instituta u Gvadalahari



Krajem januara u Meksiku, u Gvadalahari i na jezeru Čapala održana je konferencija Adizes instituta. Organizatori i izuzetno gostoprivljivi domaćini su bili iz kancelarije Adizes Gvadalahara na čelu sa Umberto Padiljom. Ova novootvorena kancelarija nastavlja tradiciju tridesetogodišnjeg rada Adizes Instituta u Meksiku i uspešno kreće sa tri konsultanta sertifikovana u početnim fazama Adizesovog metoda. Interesantno da je jedan od njih, Antonio Talamas, obučen za rad Adizes metodologije 2009. godine u ASEE kancelariji u Beogradu. Prvi deo skupa je protekao u poslovnim sastancima i pravljenju planova za 2011. Pomeranjem skupa na jezero Čapala počeo je profesionalni deo, kako kroz polaganje ispita desetak kandidata iz SAD i Meksika, tako i kroz otvoreni deo konferencije kome je prisustvovalo više od 70 poslovnih ljudi iz Južne Amerike. U uvodnom delu dr Adizes je predstavio najnovije elemente u razvoj metoda i odgovarao na pitanja. Kompanija koja je dobila nagradu za primenu Adizes metodologije je Frisa Aerospace iz Montereja koja proizvodi specijalne prstenove za avio industriju. Ova kompanija je pre dvadesetak godina po prvi put primenivala metod, tada pod vođstvom jednog od prvih Adizes konsultanata, sada pokojnog Aurelia Floresa. Danas pred novim izazovima velikog rasta, sa njima rade Sunil Dovedy i Shimon Rojany, iz Adizes USA. Interesantno je pomenuti da od oca osnivača sinovi preuzimaju biznis i to veoma uspešno. Od ostalih izlaganja najveću pažnju je izazvalo predavanje o primeni Adizesovog metoda koje je održao generalni direktor Best Buy Meksiko, Eduino Fabergat, inače bivši konsultant i direktor Adizes Mexico. BestBuy je najbrže rastući lanac maloprodaja tehničkom robom u Meksiku i pri ovako velikim promenama veoma uspešno u svakodnevnoj praksi koristi metod rešavanja menadžerskih problema kroz timski rad. Sledeća konferencija biće održana u Vilnusu, Litvanija početkom jula ove godine na kojoj će se i naši konsultanti aktivno uključiti prenoseći svoja saznanja i iskustva.