

Zovu ih osnivači, gazde, vlasnici, preduzetnici, privatnici, tajkuni. Posrdno. Za sve njih kažu „kako mi nije dosta para“, „samo grabe još i još“. Oni „izrabljuju“... U vremena svetskih kriza, oni su krivi čitavom svetu. U obična vremena, oni su krivi u državama koje su stalno u krizi. Sve do konačnog zaključka: „Svi su oni isti“....

Nisu.

Da se razumemo - svi mi ujutru rano iz toplih postelja ustajemo ili u hladne ležemo zbog para. Ili nas plaćaju ili se samoplaćamo. Pa tako i oni. Al' međ' njima velike, ogromne, gromadne, suštinske razlike ima. Razlika je što su neki u ovom što našim jezikom poslom zovemo, biznisu, samo zbog para. Takve Mani Gotovac međ' društvenom elitom, nažalost, prepoznaje i tačno, jasno i iskreno naziva – grabitivci (od glagola „grabiti“ i imenice „primitivac“). A u bašti takvoj, i uz takvo cveće, srećom je niknu i samonikli.

Samonikli su oni koji nisu tu samo zbog para.

Nakon godina i godina rada i druženja raduje me, hrabri, sokoli – samonikli su većina.

Samonikli stvaraju iz potrebe za ljubavlju i priznanjem sredine.

Samonikli stvaraju zato što, ma kako neretko bolno je, ipak zabavno je.

I kad ih pitate, ni oni ne znaju šta je to u poslovnom biću što ga vodi prema ... Novac, nije. Ponovo, tačno, oprezno, polako sa jasnom razlikom ... samo novac, nije.

U ovom broju...

Samonikli	1
Kompanije u državnom vlasništvu - vlasništvo i upravljanje	2
Nema ERP-a bez jasne organizacije, ali i jasnog plana	3
Analiza procesa je preduslov za poboljšanje	4
Samo multitasking mileniumac je dobar mileniumac	5
Iz dnevnika jednog direktora	6
Aktuelnosti	7

Samonikli*



Boris Vukić, partner Adizes SEE

Za nekog nalik samoniklom, je mudri, na neki drugi način sličan mu, Borislav Mihajlović Mihiz zapisao: „Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Zašto je jedan samonikli, u srednjim godinama, u zemlji u kasnim teškim godinama, krajem prošlog veka, ostavio potpredsedničko mesto u ogromnoj korporaciji i sve što uz to ide (automobil, zlatna kartica – no limit tada skoro i no control, sekretarica, vozač (sve puta dva)) i iznajmio poslovne prostorije, za sebe i svoje prvoborce, malo manje od jedne od njegovih kancelarija. Da bi se obogatio? Ma, ajte molim vas.

Za nekog nalik samoniklom, je mudri, na neki drugi način sličan mu, Borislav Mihajlović Mihiz zapisao: „Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikle niko nije učio kako se pokreću firme. To se naučiti ne može, a pogotovo ne od onih sa budžeta, iz ma koje države budžet bio. I kad je kriza, nesrećne što bez posla ostaju bogaljima čine savetovajući ih „kako pokrenuti sopstveni biznis“. I neko (tačnije nešto) reče, što u slabo prevedenom instant uputstvo pročita, „Osvrnite se i vidite šta neko uspešan radi pa i vi krenite“. I ko to poslušati neće samo nesrećan već će i dužan biti. Onaj ko iskreno veruje u ono što zbori, dok o preduzetništvu priča, ne čeka da dobi-je platu, već svoj biznis pokreće.

Samonikli su pokrenuli i vode kompanije. Neki čak i nisu vlasnici. Nije bitno da li su novac uložili. Založe oni sebe, svoja 24 sata, svojih 365 dana, svoje godine, desetljeća. Prilože ono što svi imamo ali samo oni kompaniji daju – svoje srce. Kad obolevaju od njega i obolevaju. Kad umru od njega i umru. (Znate li ijednog kome je u čitulji pisalo „Posle duge i teške bolesti...“ uvek je „Iznenada nas je napustio naš...“)

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Objašnjavao jednom ozbiljan glumac kako je teško za uloge se spramati i da dok ulazi „u lik“, taj „lik“ ga sve više obuzima i kako i kad po gradu šeta, u prodavnice ulazi,



sa prijateljima sedi, decom razgovara, ... on je stalno „u liku“. Za razliku od njega koji kad ulogu savlada, kad zavesa padne iz „lika“ izađe, samonikli nikada iz „lika“ ne izlazi. Ako ikad i kaže da jedva čeka da u penziju ode, neće reći da ne govori istinu već da laže.

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Nekoliko njih se, nemilosrdnih prevashodno prema samom sebi, rano ujutru pojavilo, nenajvaljeno (najavili bi oni, ali su to jutro tuširajući se odlučili) kod nas na vratima da bi taj dan na seminaru proveli. Jedan je sam (ima šofer, ali ga tako nemilosrdan budio nije), velikim džipom stotine kilometara prešao jer je u neretkoj noći kad san mu ne dolazi na sajtu video knjigu u kojoj, verovao je, naivan, lek za nesanicu će naći (ne znajući da dobre knjige iz menadžmenta rešanja ne nude već samo druge, istina lepše, uglavnom, nesaniče izazivaju i ka onom, pokraj kreveta, blokčiću misao i ruku vode.)

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

▶ Samonikli deset godina zida objekat od xyzw kvadrata i neće da ga izda velikom trgovinskom lancu, jer „nisam ja to zato pravio, već za proizvodnju i istraživački centar da bude“. Ma kako mu se tada, a meni što to pišem sada, raznorazni finansijski stručnjaci podsmevali. Ne razumeju oni da život organizacija bi bio tako jednostavan kada bi se odluke donosile samo na osnovu brojeva. Ali i da bi jako kratko trajao.

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikli uloži svojih xy miliona da bi mu banka dala (e ne da niko, a pogotovo ne banka) još više od toliko da podigne još jedno čedo, još jednog monstruma. I veruje li iko još da on to novaca samo radi? (Dal sam to čuo „Kako mu nije dosta“) A šta biste tom samoniklom savetovali da vam je sin, otac, brat? Ko od toga koristi ima? On? Reketaši, politički ili obični? Zaposleni? 'Ajd iskreno. (Nije bitno da li je xy miliona ili xy hiljada)

„Ne radi on to zato što voli, već zato što mora.“

Samonikli ne prave vlade, jer vlade nisu pravile njih. Samonikle niko ni posadio ni posejao nije. To su posađeni, posejani. Njihovo je seme iz drugih ruku stiglo.

Samonikli su vitalna žila rude u rudniku i, moram verovati, da će oni koje biramo ili se sami biraju ipak na kraju (ne znajući gde je kraj) njima se okrenuti (ne po harač, zaboga miloga, opet). Pomažući samonikle, ne samo ne odmažiću im, iako i to je za početak puno, pomoćice i naše privrede i naše države. Samo samonikli svet spasiti neće ali bez njih ćemo sigurno propasti.

**Hvala samoniklom Živojini*

Kompanije u državnom vlasništvu – vlasništvo i upravljanje



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

U svakom privrednom sistemu postoje kompanije u vlasništvu države, odnosno njenih građana koji su vlasnička prava preneli na sistem države. Ovaj udeo u različitim državama je različit, ali uvek prisutan. Objasnjena o potrebi ovakvog tipa vlasništva nalazimo u mešavini društvenih, socijalnih i strateških interesa države. Stručna ili nekad ne tako stručna objašnjenja možemo čuti i kod nas - socijalni interesi i dalje prednjače, strateško zaštitni su tradicionalni, no sve teže održivi, ali zato prirodni monopol ili zaštita građana se dobro kotiraju.

Vlasništvo

Šta je bila ideja nas vlasnika kada smo našu imovinu proglasili javnim dobrom i predali je na upravljanje sistemu države? Načelno, imali smo sva uobičajena očekivanja koja vlasnik ima od svoje imovine. Ideja vlasništva jeste da vaša imovina ispunjava smisao svog postojanja - zadovoljava potrebe koje imate vi i ostali vlasnici, rešava možda neke vaše probleme. Drugo naše očekivanje kao vlasnika je da se naša

imovina očuva, ne poveravate nekom kuću sa idejom da vas raskući. Treće očekivanje je da, po mogućnosti, stvori dodatnu vrednost, doprinese nečim više. Jedino što ne očekujemo i ne treba da trpimo jeste da nam neko upropašćava imovinu ili stvara sve veće troškove brige o našoj imovini.

Šta se događa sa našom imovinom? Kako funkcionišu kompanije u državnom vlasništvu u balkanskoj krčmi?

Postoje javna preduzeća, retka doduše, koje stvaraju dodatnu vrednost, samo što ne postoji jasan i vidljiv način kojim se ta vrednost vraća u određenom delu vlasnicima. Vrednost po pravilu biva „prelivena“ raznim mehanizmima među „poznanike“ staraoca naše imovine. Da li vam je neko nekada podneo račun o vašoj imovini, na način koji je jasan i prihvatljiv vama kao vlasniku? Ili je „to previše komplikovano za vas“, pa će drugi da velikodušno brinu vašu brigu.

Većina naše imovine pak ima veće troškove od prihoda što za laike ekonomiste vlasnike znači veća dara nego mera. Damosmo imovinu da se neko brine o njoj, no staraoci samo klimaju glavom zabrinuto i traže još para. I razvijaju posebne tehnike pribavljanja sredstava. Ukoliko bi otvoreno pokucali na vaša i moja vrata sa rečenicom „Treba nam još novaca da održimo vašu imovinu?“ verovatno bismo ih i pitali - šta bi sa svom onom imovinom, novcima koje smo vam mi, ili roditelji naši još davno, poverili. Vama ili vama sličnima. Zato se koriste okolišne tehnike - povećanje lokalnih taksi, doprinosi železnici kroz cenu struje, inflacija, državne subvencije ...

No stvari se polako menjaju. I mi vlasnici počeli smo se malo više interesovati za našu imovinu - državna i javna preduzeća. Da li je ova briga izazvana obrazovanjem i povećanom mogućnošću informisanja, ili možda sve većom nebrigom za našu imovinu, bezočnim nemarom i uništavanjem čak ili je neko treći došao i rekao nam da

treba da brinemo o svojoj imovini - za ovu raspravu i nije toliko bitno. I konačno zapitasmoo staraoce šta se to događa. U trenutku nelagode uzrokovane i statističkim podacima o stanju naše državne imovine, oni koje smo zadužili da se brinu o njoj i koji su izabrali neke svoje drugare da to rade u naše, i više njihovo, ime su počeli da nam objašnjavaju da situacija i nije tako sjajna. Sijaset je razloga za to - nasleđeni glomazni aparat, velika ekonomska kriza, nedovoljna stručnost zaposlenih i drugi razlozi, koji sa njima naravno nemaju veze. Mi vlasnici treba da budemo presretni jer njima je poznato rešenje - profesionalni menadžer na čelu našeg preduzeća u državnom vlasništvu. Samo njega da nađu i sve će krenuti nabolje. Deus ex machina.

Vlasnici oprez!! Ako pustite da danas ostane na ovoj ideji uvaženog zvaničnika, već sutra ćete čuti, recimo, od drugog uvaženog zvaničnika „U državnim preduzećima treba da postoje politička odgovornost i političke poluge“. Dakle ipak je na njima drugarima da se podele oko naše imovine (to su valjda političke poluge), a onda treba da imamo poverenja da će biti odgovorni. Pitam se, pitam da li „politički odgovorni“ znači odgovorni nama vlasnicima ili njima drugarima političkim?

Upravljanje

Pitanje upravljanje našom imovinom mnogo je jednostavnije - treba jasno postaviti pravila igre i kontrolisati igru. Pravila ove igre su mnogo univerzalnija no što želimo priznati. Smernice su jasno napisane, sve stane u šest osnovnih preporuka. Stručna lica su promislila i zapisala preporuke kako efikasnije upravljati državnim imovinom za sve države koji su članice OECD i velikodušno obznanila i svima onima koji žele u toj oblasti biti bolji. („*OECD smernice za korporativno upravljanje državnim preduzećima*“, 2005og leta, još). Nažalost

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Dizajn i prepress:
Dušan Živković

Štampa:
DC Grafički centar



ove smernice nisu štivo koje čitaju oni koji brinu o našim državnim kompanijama. Ili su ih možda posle prelistavanja, čušnuli ispod kreveta, daleko od svoje strane.

Upravljački mehanizmi koji bi povećali efikasnost kompanija u državnom vlasništvu nisu oslonjeni na jednog profesionalnog menadžera. Nije tajna uspeha u konkursu za idealnog menadžera-profesionalca koji će voditi našu kompaniju. Svako ko je imao bliže veze ili radio u jednoj od takvih kompanija zna da jedan čovek ne može promeniti organizaciju u tom stadijumu života, makar on bio generalni direktor, najbolji drugar najmoćnijeg političara i idealni menadžer. I to sve zajedno. Treba nam više njih koji govore u naše ime i vode računa o našoj imovini kontrolišući upravljače.

Odgovorni Upravni odbori

Stvarajući vrlo jasne i fer uslove igre, država bi trebala svoju upravljačku funkciju, kao što smo mi vlasničku preneli na nju, preneti na upravne odbore kompanija. Čvrsta pravila biranja upravnih odbora i njihova sloboda da izvršavaju nadležnosti i deluju pot-

puno neovisno biće tajna dobrog upravljanja u kompanijama u državnom vlasništvu.

Iako ovo deluje kao da umesto da jednog sada biraju njih više drugara koji trebaju da budu „politički odgovorni“, nije smisao upravljanja u broju, već u funkciji. Naime „*Upravni odbori imaju neophodna ovlašćenja, sposobnosti i objektivnosti za obavljanje njihove funkcije strateškog upravljanja i nadgledanja uprave. Oni moraju postupati sa integritetom i biti odgovorni za svoje postupke*“.

Dakle kada pogledamo ovu OECD preporuku ona postavlja značajne eliminacione uslove za izbor članova odbora – sposobnost i objektivnosti podrazumeva da se svaki član odbora svojim radnim iskustvom može uhvatiti u koštac sa poslom strateškog upravljanja i kontrole rada uprave. Delatnosti u kojoj se nalazi kompanija, važeće nacionalne strategije i poslovni planovi usmeravaće donekle definisanje profila ljudi koje tražimo na konkursu za članove odbora. Proces izbora članova treba biti čvrsto strukturisan i javan, a komisije za izbor članova odbora se ne sastaju u partijs-

kim prostorijama. Dapače korišćenje usluga profesionalnih agencija sa neupitnom reputacijom može biti od koristi kod pravljenja spiska kvalifikovanih kandidata. Preporuka bi bila da neovisno telo kontroliše proces izbora članova odbora.

Upravni odbori da bi obavljali svoju funkciju ne smeju biti preglomazna tela, a nadležnosti koje imaju su potpuno u skladu sa nadležnostima upravnog odbora privatne kompanije. Treba voditi računa da se funkcije odbora ne preklapaju sa državnim regulatornim telima. Jednakost članova odbora, njihova zakonska obaveza da se deluje u najboljem interesu kompanije, te obuka članova na početku mandata o obavezama i odgovornostima uloge koju preuzimaju imaju za cilj obezbeđivanje odgovornog rada odbora.

Odgovornost odbora za rezultate kompanije je konačna, dakle odgovornost je prema vlasnicima, a ne „politička odgovornost“. Iako možda deluje nemoguće obezbediti nezavisnosti u odlučivanju, upravo zavisnost uspeha odbora od rezultata kompanije podstiče članove odbora na objektivne odluke jer će ih one preporučiti za daljni rad u odboru i druge odbore. Godišnja kontrola uspeha rada koja nije samo pro-forme izveštaj o radu već jasan i jednostavan presek rezultata obezbeđuje da odbor ostane vitalan u izvršavanju svoje uloge.

Ovo su samo neki od preporučenih mehanizama koji treba da obezbede uspešnije upravljanje pa i rad kompanija u državnom vlasništvu. Kao što sam napomenula, sve je mnogo jednostavnije nego što se priča, sve je već definisano. Potrebno je staviti stvari u kontekst i biti odlučan da se sprovedu. Kada? Ako ne danas sigurna sam da će nam kolikolko sutra sve ovo, onako kako već sa nama zna, toplo preporučiti, znate već ko.

Nema ERP-a bez jasne organizacije, ali i jasnog plana



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Ovih dana sam govorio na informatičkoj konferenciji na zadatu temu o neophodnosti dobrog organizovanja pre uvođenja ERP-a (Enterprise Resource Planning), ili kako bi se reklo programa. Sama tema je bila jasna, već godinama je sa kolegama propovedam i savetujem pogotovo u preduzetničkim organizacijama. Završio sam sa poukom iz farmacije – sve je otrov, pitanje je doze, to jest i ERP može da bude otrov ako ga ne uvodimo pažljivo. Ali nije to tema onog što hoću da napišem već prosto povod i mesto gde sam dobio ideju.

Pre mnogo godina sam se bavio ovom oblašću koju danas nazivaju ERP. Prevodeći doslovno ERP dolazimo do suštine

-preduzeće treba pomoću njega da planira resurse. Sam naziv veoma obećava. Spominje se tu i BPM (Business Process Management) što je još jedan lep naziv i ukazuje na uređenje procesa. Mi smo to nekada zvali informacionim sistemima, malo manje pretenciozan naziv ali je možda bio tačniji. Metodologija izgradnje informacionih sistema je tada govorila da je potrebno definisati izveštaje koji su potrebni klijentu i da se na osnovu toga kreira baza podataka i sve ostalo. Naglašavam „izveštaji koji su potrebni klijentu“ a ne bilo koji, niti sve šta na svetu može. Naravno to su bila vremena kada nije bilo velike fleksibilnosti softvera i morao si da strogo definišeš šta ti treba.

Dakle, slažemo se da su izveštaji važni i da klijent treba da ih usmerava. Slušajući izlaganja uvaženih proizvođača, ovaj detalj pravljenja izveštaja je bio veoma izražen pa čak i tako da su neki pojašnjavali u detalje kako fleksibilan kao klijent možeš da budeš. Da pretražuješ slično kao na Gugl-u, pa da uključuješ šta želiš, hoćeš li da u svoj izveštaj uključiš trošak radne snage, opštih troškova....Sve u svemu izuzetna fleksibilnost.

I ovde mi je nešto zasmetalo. Menadžer organizacione jedinice, na primer veleprodaje može da poželi da pogleda prodaju prema proizvodima, prema klijentima, prema geografiji i to je sve u redu. Različiti uvidi

daju mu bolju mogućnost odlučivanja. Ali vratimo se na definiciju u kojoj postoji reč planiranje, niko nije pričao o tome kako svi ti sistemi podržavaju planiranje već samo izveštavanje. Ako ne postoji plan u istoj formi kao izveštaj kako možemo da poredimo? Ili ako je plan po želji menadžera, kako ga uporediti sa planom koji ne može da bude kako ko hoće? Kao kada odete u Belgiju u pivnicu i pitate za pivo a oni predlože 50 različitih, a vi biste samo da popijete pivo. To se zove paraliza usled preterane analize.

Gledao sam neke ERP-ove i video da se ne može na primer trošak staviti na određenu organizacionu jedinicu, to je opcija koja je zamrznuta. Kako ćemo planirati ako ne možemo prihode i rashode da dodelimo organizacionim jedinicama, kakvo je to planiranje bez mesta troška? Ili je to samo automatizacija operativnih funkcija, faktura, skladišta, računovodstva? Na kraju gde je modul planiranja? I, da li je to onda ERP?

Plan nije kako ti hoćeš, već kako je kompanija organizovana i kakva joj je strategija. Kako želi da poredi organizacione jedinice, kako želi da raspodeljuje opšte troškove i slično. Zapravo iz načina na koji se gleda na prihode i rashode po organizacionim jedinicama može da se vidi strategija organizacije. Na primer, ako je organizaciona jedinica geografski definisana, tada su stavke prihoda najverovatnije po vrstama klijenata ili po proizvodima. Po tome se planira i po tome

Plan nije kako ti hoćeš, već kako je kompanija organizovana i kakva joj je strategija. Kako želi da poredi organizacione jedinice, kako želi da raspodeljuje opšte troškove i slično. Zapravo iz načina na koji se gleda na prihode i rashode po organizacionim jedinicama može da se vidi strategija organizacije.

se izveštava. Ako jedna stavka naraste ona se širi i postaje organizaciona jedinica, na primer ko se brine za Horeca sektor. I sada su stavke proizvodi. Na taj način ću znati u toj regiji, za tu vrstu kupaca koje proizvode i koliko prodajem. Dakle, ovo nije slobodna forma, ovo je stav organizacije, ovako se kompanijom upravlja.

Nažalost priče na tu temu nije bilo. Čini se da nama planiranje nije jača strana. Postoji realno i drugi problem kada menadžeri uvide da im to treba pa požele da od 0 do 100 polete za 3 sekunde. A sad hoćemo sve, činjenica je da nismo imali ništa ali sada bismo sve. Sada i odmah i čarobnim štapićem.

U praksi sam, i našoj naravno, viđao propadanja uvođenja sličnih sistema up-

ravo zbog prevelikih zahteva da hoće i ovako i ovako i onako. A tada ne može da se obezbedi informaciona podrška takvom sistemu. I nije problem u sistemu već u logici razvoja svake kompanije, zrelosti za takve promene. Zato kao što se i organizacione strukture trebaju planirati za ovu godinu, pa za sledeću, i tako dalje, sledeći logiku kojom organizacija postiže sve veću i veću zrelost, slično treba da je i sa uvođenjem raznih informacionih sistema. Naravno ne u operativnom delu već u nadgradnji za koju smatram da mora da uključi planiranje. Inače ne opravdava svoje ime. I ovde mogu da se vratim na početak, i dalje je sve otrov i pitanje je doze ali takođe i ako se lek ne daje, izlečenja nema. A plan je potreban uslov.

Analiza procesa je preduslov za poboljšanje



Srđan Nonković, konsultant i predavač Adizes SEE

Retko koji doktor će prepisati terapiju pre nego što vidi rezultate analize. Ako biste uzimali antibiotik bez da prethodno analiziramo koja je bakterija uzrokovala bolest može nam se desiti da ne pogodimo uzročnik bolesti, čime se produžava bolest, a pacijent dodatno slabi. Na isti način, tražeći ili sprovodeći promene u kompaniji, a da pre toga nismo sprovedli adekvatnu analizu, stvara se osećaj nemoći, da nismo sposobni da idemo napred, krive se ljudi, njihova neproduktivnost, motivacija i svest. Sve to biva upravno suprotno kada ispred imamo činjenice oko kojih se možemo složiti.

3 razloga protiv i za analizu poslova koje obavljamo

Prvi razlog protiv analize je: „Ja radim ovaj posao, valjda znam ako nešto ne valja“

Drugi razlog: „Mi dobro radimo svoj posao, ali oni ...“

Treći razlog: „Naš posao je specifičan tako da je teško tu nešto ...“

Prvi razlog za analizu je: „Hoću da vidim tačno šta se tu dešava!“

Drugi razlog: „Hoću da izdvojim mesta koja imaju najveći potencijal za poboljšanje!“

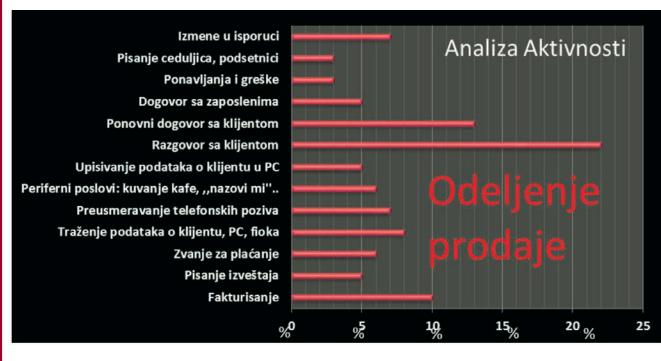
Treći razlog: „Kada unapredim, hoću da znam za koliko sam poboljšao!“

Hoću da vidim tačno šta se dešava!

Ako želimo da nešto poboljšamo, moramo ga menjati, ali pre toga je potrebno sagledati kako to „nešto“ sada radimo, bez obzira što se čini da znamo gde je problem. Pitamo li saradnike šta oni misle, gde su uzroci problema i videćemo kako svako ima svoju verziju. Ono što je najinteresantnije, uglavnom su i u pravu, ali pitanje je u kojoj meri, a to je ono što određuje redosled naših akcija u pravcu unapređenja i brže nas dovodi do konkretne akcije, a samim tim i do poboljšanja.

KAIZEN koncept je danas jedan od najrasprostranjenijih pristupa unapređenju procesa i poslova koji se obavljaju u kompaniji. Jedna od KAIZEN faza jeste i analiza postojećeg procesa ili procedure, a za to postoje nekoliko „alata“ koji su se pokazali kao vrlo praktični, jednostavni i primenljivi za svaku vrstu delatnosti, bez obzira da li se proces odvija u administraciji, uslužnoj delatnosti ili proizvodnji. Kao primer sam izabrao alat „Analiza aktivnosti“ koji često koristim u praksi jer se vrlo lako implementira kao sastavni deo redovne analize procesa i poslova u kompaniji. Analiza aktivnosti je metoda za dobijanje objektivnih podataka o aktivnosti posmatranih elemenata. Elementi koji se posmatraju mogu biti uređaji, mašine, dokumenti ili proizvodi pa čak i zaposleni. Osnovne karakteristike Analize Aktivnosti su dobijanje objektivnih podataka, kratko vreme analize i jednostavnost primene.

Primer: rezultati analize rada odeljenja prodaje – izdvojene su aktivnosti 1 komercijaliste u periodu od 3 dana/8h:



Hoću da izdvojim mesta koja imaju najveći potencijal za poboljšanje!

Tek kada imamo podatke (činjenice) o tome šta se tačno dešava u pravom procesu, sektoru ili odeljenju, možemo da razgovaramo, sa davom zahtevamo izmene i tražimo rešenja!

Npr. gledajući gornju sliku možemo da se pitamo:

- Zašto imamo toliko izmena u isporuci?
- Da li je moguće smanjiti broj ponavljanja i grešaka?
- Zašto imamo ponovni dogovor sa klijentom, da li je moguće napraviti dogovor već u prvom razgovoru?

- Da li ova osoba treba uopšte da prima sve telefonske pozive i da kuva kafe?
- Na koji bi način mogli da smanjimo unos i traženje podataka o klijentu?
- Želim da povećam aktivnost "Zvanje za plaćanje" na uštrb drugih aktivnosti, itd ...

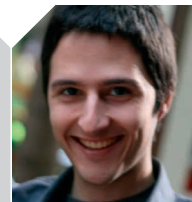
Da nam je neko samo nabrojao gore navedene aktivnosti ostali bi ravnodušni, ali ako znamo da aktivnosti: kuvanje kafe, preusmeravanje tel.poziva, traženje podataka o klijentu, greške i ponavljanja, ukupno oduzimaju 25%, odnosno skoro 2 sata od radnog vremena, a „jurenje naplate“ manje od 7% ili pola sata, tada možemo bez problema da idemo u sledeću fazu: Traženje rešenja!

Kada unapredim, hoću da znam za koliko sam poboljšao!

Pored navedenih razloga „za“, analiza je potrebna kako bismo ulazne podatke mogli da poredimo sa novim, poboljšanim stanjem. Podaci koji se na kraju porede najčešće su upravo i razlozi za promene, skraćenje vremena trajanja posla/procedure, smanjenje troškova, smanjenje ponavljanja, grešaka, čekanja, itd. Pored toga, postignuti uspeh bez poređenja sa „startnom“ pozicijom je skoro kao da nismo ništa uradili, pogotovo za nadređene koji neće biti zainteresovani da podrže razvojne projekte ako ne vide stvarnu korist za kompaniju.

Sledeća KAIZEN faza, posle analize je faza razvoja, odnosno traženje rešenja, o čemu ćemo pričati sledeći put!

Samo multitasking mileniumac je dobar mileniumac



Robert Kamerer, mileniumac ASEE (još nema 30 godina, prim ured.)

Tačno je da X označava nešto finalno, „kopaj ovde“ znak ili u krajnjem slučaju odredite i cilj ali i on ima naslednika, barem kada govorimo o generacijama. Generacija X broji sve one (vas) rođene do kasnih 70ih. Koja generacija nasleđuje ovu? Ili šta posle X-a? Y ili mileniumci. Novi skup ljudi koje, a u to se veravamo svaki dan, ne vezuju samo bliski datumi rođenja, već i način na koji vide svet i učestvuju u njemu. Ko su oni i kako sa njima? - pitanja su koja bi trebalo ne samo postaviti već i odgovoriti na njih, pošto postoje velike šanse da neki od njih rade za vas.

Mladi ljudi čiji rođendani datiraju između 1980. i 2000. spadaju u tzv. mileniumsku populaciju. Oni nisu samo mladi od vas, oni su drugačiji. Zato, pre bilo čega drugog, važno je upoznati ih i shvatiti. Mileniumci u našem regionu dele veliki deo karakteristika sa svojim kolegama van ovih prostornih granica. Sve zasluge mogu da se pripisuju internetu i jednoj od glavnih osobina ove generacije a to je **povezanost**.

Prostor brdovitog Balkana im ipak daje i neke specifičnosti. Deo njih zna šta je inflacija i nestabilno ekonomsko uređenje

sistema. Oni su osetili šta to znači kada se nema. Drugim rečima, oni traže sigurnost u ovom smislu koliko i svako drugi. Ne samo to. Postoji veći i snažniji motiv za dokazivanje ne bi li se njihove vrednosti shvatile ozbiljno i kako bi stvorili poziciju koja će im obezbediti jasan put ka uspehu. Oni će zbog svega ovoga često tražiti feedback i očekivati, možda više nego drugi, reči pohvale za dobro urađen posao.

Školovanje im je prekidano nebrojano puta usled ratova i štrajkova.. To im je pomerilo prag komforne zone i samim tim lakše podnose stres. Naučili su da sami sebe podučite i informišu, a do izvora i najboljih praksi dolaze sa par klikova miša na internetu. Ukoliko tamo ne nađu ono što su tražili veoma sam siguran da znaju koga bi pitali za savet.

Ukoliko zavirite u monitor nekog od njih na poslu, nemojte se začuditi ako vidite otvoreno na desetina prozora i programa. Ovo je jedna od jasnih karakteristika ove generacije. Multitasking je bila karakteristika X generacije. Danas kod novog talasa mladih to je brz **multitasking**.

Ako im zadate da vam urade neku

analizu u excelu na primer, budite sigurni da to neće biti jedina aktivna površina na računaru. Vrlo često će se tu naći barem jedan sajt sa dnevnim novostima, mail klijent (najmanje jedan, često više), sajtovi koji su tog dana zanimljivi, sajtovi koje posećuju redovno i koji su im od značaja duži period vremena, neki od chat i programa za razmenu poruka i neki od sajtova socijalne mreže.

Šta ovo znači?

Oni žele da budu u toku, informišu se na više mesta, komuniciraju momentalno i u kontaktu su sve vreme sa delom svojih kolega i prijatelja koji mogu a i ne moraju raditi u drugim firmama, koji mogu a i ne moraju biti sa ovih prostora, oni nadgledaju i osvežavaju svoju socijalnu mrežu.

Šta ovo znači?

Ta osoba ima snažnu potrebu da bude na svim mestima od interesa za nju. Ne voli kada je van stvari i kada za događaje od važnosti saznaje kasno. Ona često širi talas

▶ svoje pozitivne ili negativne energije na poslu na druge ljude van granica vaše organizacije. To je generacija sa veoma snažnim „word of mouth“ (ili u pokušaju prevoda rekli bi smo „usmenim preporukama“).

Iskoristite to! Dobre stvari o vašoj organizaciji stići će rapidnim talasima na više strana, loše će stići dalje i brže. Savet - Dajte joj zadatak i sklonite se. Ne pokušavajte da sankcionišete (ako je za sankciju razlog vaša želja da fokus na poslu bude samo posao) njihov oblik svestranosti. Jasno je da zadatak mora biti urađen adekvatno, normiran vašim nivoima kvaliteta i rokova, ali način ostavite njoj.



Mileniumci se u našem regionu dele na tri grupe. Jedni su oni koji odlučuju da ostanu u zemlji, drugi koji su odlučili da odu i treći koji se razmišljaju. Često je njihova 30. godina prelomna u ovom smislu, do kada sebi zadaju cilj da se profesionalno opredele da li će ostati kod vas ili do tada praviti takve prilike da mogu nastaviti negde na polju. Prema poslednjim podacima USAID-ovog istraživanja, od 133 zemlje koje su posmatrane, samo je Gvineja Bisau u zapadnoj Africi ispred naših prostora po broju mladih stručnjaka koji odlaze iz zemlje.

Zaključak? Mileniumci lako mogu da vam odu. Vidite li dugoročnu vrednost koju mogu da daju vašoj organizaciji? Možete li to negovati? Zadržite ih! Povećajte verovatnoću da ćete zajedno sa njima i vi vaše kompanije dočekati „Z“ generaciju koja će uskoro zakucati na vrata.

Asee IZ DNEVNIKA JEDNOG DIREKTORA

Jednu od najtačnijih, a i najlepših, definicija dobrog rukovodioca našao sam kod Pitera Drakera. On kaže, to je onaj za koga biste voleli da bude šef vašem detetu. Razumeo sam da to znači da on tj. rukovodilac treba da nastavi sa onim, uvek nedovoljno, dobrim što smo mi kao roditelji činili i radili i da čini ono što mi nismo znali, smeli ili hteli, a sve pod isprikom, stigli. Autor teksta koji je pred vama, i mnogih koji će se pojaviti u ovoj rubrici ASEE Newsa je jedan od njih, uveren sam, mnogih sa kojim su nam putevi ukrštali radeći ovaj naš lep posao. Generalni je direktor jednog velikog i uspešnog preduzeća. Zamolio je da bude anonimn i dok, ko svaki direktor, ne naredi drugačije tako će ostati.

B.V.

Pijaca

Ne znam zašto, ali obožavam da idem na pijacu. Šta je pijaca? Mesto gde kupujemo poljoprivredne proizvode. Daaaaa...može se reći. Ali šta još? Za mene je pijaca najbolje mesto gde možemo da se podučimo ekonomiji i ekonomskim zakonima. Kako to? Ne mislim samo na ekonomiste, ekonomske analitičare, brokere, menadžere, direktore, profesore ekonomije koji drage volje ili sa „spiskom“ od supruge na pijace dođu. Svi smo tu. Fakultetski obrazovani i oni bez škole. Oni iz centra Beograda i oni sa dalekog juga sa svojim prepoznatljivim proizvodima. Niko vam nikada na pijaci nije objašnjavao kako funkcionišu pravila a ipak vam je sve jasno. Prvi put kada ste ušli na pijacu naučili ste većinu ekonomskih zakona. Nije da na ekonomskom fakultetu nisam naučio puno stvari, ali svaki put kada dođem na pijacu vidim kako teorija funkcionise u praksi. Pijaca-mesto gde se susreću kupci i prodavci. Kupci donose robu za prodaju, prodavci nude novac u zamenu za robu. Cena se formira u zavisnosti od ponude i potražnje. Ako ima puno prodavaca jednog proizvoda, a malo kupaca cena može biti niža. Ako kupite više, možete i da se pogađate za cenu. Ako dođete u nedelju pred kraj, možete isto dobiti nižu cenu jer se

prodavcima više isplati da prodaju po nižim cenama nego da mu propadne roba (ekonomisti to zovu: upravljanje zalihama).

Jednom sam pričao sa jednim starijim vlasnikom privatne firme i on me je uporno pitao „Kako vam ide roba na pijaci“ (a sa poljoprivredom nemam nikakve veze) „Kako je pijaca reagovala na vašu akciju?“ (ja još više zbunjen), „Da li na vašoj pijaci ima robe iz uvoza?“ (mislim se naravno da ima, osim ako u Smederevu nisu počeli da gaje i banane...) i tako mi pričamo o „pijaci“ dok ne shvatih da moj stariji kolega tržište zove pijacom. Pijaca. Hram ekonomije.

Kod Mare sa Rudnika kupujem kajmak. Nije ekonomista, ne zna šta je CRM, ali zna sve moje članove porodice i njihova imena. „Gde su ti deca jutros“ pita me kad dođem sam i pokaže mi dovoljan razlog da od svih prodavaca ona bude ta kod koje kupujem.

Kod Ismeta kupujem sjenički sir. Nije ekonomista, nije polagao „Teoriju cena“, ali zna da na moje pitanje koliko košta sir odgovori 300 dinara, ali za tebe 250. Nepogrešivo se i seti koji sam sir kupovao pre dva meseca i prvo mi preporučio nje-

ga. Nikad me ne prevari na vagi. Nikad ne zaboravi da vrati kusur.

Kod baka Rajne kupujem salatu. Nije ekonomista, ne zna šta je akcijska prodaja, ali mi kad sve platim ubaci i dve predivne šargarepe, kaže „to je za dečicu“.

Marketing na pijaci je nešto prelepo. Nema tu account direktora, art direktora, media byinga itd. samo neke poruke nevešto napisani flomasterom: „Kraljica slasti“ „100% bez semenki“ „Još malo pa džabe“ Smešni natpisi, al' da vidiš, deluju! Lubenice presečene na pola da se vidi



Niko vam nikada na pijaci nije objašnjavao kako funkcionišu pravila a ipak vam je sve jasno. Prvi put kada ste ušli na pijacu naučili ste većinu ekonomskih zakona. Nije da na ekonomskom fakultetu nisam naučio puno stvari, ali svaki put kada dođem na pijacu vidim kako teorija funkcioniše u praksi

kako je zrela, jaja izvađena iz ljuske da se vidi kako su žuta. Uzoraka proizvoda upakovanih u kesice koje se dele ovde nema, ali kajmak ćete dobiti sa noža, grožđe ćete moći da otkinete jedno zrno, orah mogu da stavim usta... Reklamnih spotova nema, ali ima „spotova“ iz grla „Ajmo... još samo malo, pala cena, pala cena...“

Gde su svi ti ljudi naučili marketing, gde su naučili odnos sa kupcima, gde su naučili da formiraju cene... ?

I prođe vikend i dođem ja na svoju „pijaju“. Od ponedeljka već frka. Ovaj nije platio, ovom treba pustiti menicu, konkurencija spustila cenu, banka podigla kamate, najveći kupac traži dodatni rabat, stoji kamion sa sirovinama na granici, kreće reklamna kampanja, ...Uuuuhh....

Razmišljam šta bi u tom slučaju moji dragi seljaci-ekonomisti uradili. Koju njihovu tehniku da primenim? Setim se Ismeta, Mare i baka Rajne i prosto uradim što i oni. I verujte često se to pokaže kao najbolje rešenje. Nije ekonomija tako komplikovana. Pijaca nas je ekonomiji naučila, njojzi hvala...

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

Asee aktuelnosti

Saradnja Adizes SEE i Univerziteta u Sarajevu

ZA NASLEDNIKE, DRUGU GENERACIJU, DECU OSNIVAČA...

Organizacije Rastu... A? (vi i brže od njih)

"ORA Fruška gora 2011" 24 – 27. 08 2011

Osnivači su bili samonikli. Glavom, rukama i pre svega srcem napravili su uspešne kompanije. Njihovi naslednici ne moraju biti niti kao oni niti bolji. Moraju biti dugačiji. Moraju razviti, spoznati i osposobiti se za drugačije načine, veština i znanja. "ORA Fruška gora 2011" treba da bude novi korak u pripremi naslednika za vođenje kompanija. Organizujemo novi model rada i edukacije mladih naslednika i dece osnivača. "ORA Fruška gora 2011" će imati sledeće ciljeve:

- Pružiti učesnicima praktičnu saznanju šta znači voditi kompaniju
- Pomoći drugoj generaciji da pomogne prvoj da im prepušte upravljanje i vođenje kompanija
- Pomoći naslednicima da se izbore sa sindromima "Ispod visokog hrasta i trava teško niče" i "Čiji si ti mali?"

Više informacija o samom programu:

boris.vukic@asee.biz ili +381 21 662-4688



Protekli period obeležila je intenzivna saradnja Adizes SEE i Univerziteta u Sarajevu.

Zvezdan Horvat i Boris Vukić održali su nekoliko predavanja studentima master studija Ekonomskog fakulteta. Po dogovoru sa profesorom dr Dževadom Šehićem poseban akcenat je dat iskustvima iz konsultantske prakse i izazovima sa kojima se susreću kompanije u regionu. Zvezdan Horvat je govorio o ulogama koje je neophodno da izvršavaju organizacije i menadžeri da bi i dalje bili uspešni u vremenu velikih promena. Boris Vukić je mnogim primerima ilustrovao životne cikluse preduzeća i govorio o koracima organizacione terapije koji se sprovode u kompanijama.

Konsultanti i predavači Adizes SEE učestvovali su i na IV Međunarodnom simpozijumu o novim tehnologijama u sportu NTS koji je održan je 22 i 23 aprila u Sarajevu pred više od 300 profesora i studenata sa Fakulteta za sport iz regiona, dekana drugih Fakulteta UNSA, predstavnika Federalnih i Kantonalnih ministarstava, gostiju OK BiH, sponzora i partnera. Posebnu pažnju prisutnih izazvali su Irena Bulat koja je govorila o tome šta u stvari predstavlja posao jednog menadžera a po pravilu se ne nalazi u ugovoru o radu i Vojislav Rodić koji je približio prisutnima mogućnosti primene društvenih mreža na sportske organizacije. Tokom konferencije naše konsultate je primio predsednik Olimpijskog komiteta BiH i dekan Fakulteta za sport dr Izet Rađo, sa kojim su dogovarani koraci koji slede nakon ovako uspešnog početka saradnje.

Konferencija "Budućnost obiteljskih tvrtki" u Zagrebu

(foto: Željko Jelenski)



Boris Vukić, partner Adižes SEE održao je značajno predavanje na 3. Međunarodnoj konferenciji "Budućnost obiteljskih tvrtki" koja je 14. aprila održana u Zagrebu u organizaciji Lidera, jednog od najuticajnijih poslovnih časopisa u regionu. Konferencija je imala za cilj da predstavi i promoviše pozitivnu ulogu porodičnih kompanija, uslove za njihov uspeh i održivost, razmenu međunarodnih iskustava i stvaranje nove mreže porodičnim kompanijama u jugoistočnoj Evropi. Osnovna poruka osnivačima i vlasnicima kompanija koju je uputio Boris Vukić je da je njihov glavni zadatak da potraže i daju odgovore na tri osnovna pitanja: Kakve ćete kompanije ostavljati, kome i kako? Njegovo predavanje je bilo izuzetno dobro primljeno od strane učesnika te je po završetku konferencije postignuto nekoliko dogovora o pružanju savetodavnih usluga ASEE kompanijama i vlasnicima koji su spremni da se pripreme za dolazak sledeće generacije. Zadovoljan je bio i organizator sa kojim će saradnja biti nastavljena kroz učešće na drugim konferencijama a tekstovi Borisa Vukića pronaći će svoje mesto u ovom renomiranom poslovnom nedeljniku.

detaljnije: www.liderpress.hr

Prezentacije Zvezdana Horvata na konferencijama IT kompanija



U proteklom periodu Zvezdan Horvat je održao nekoliko predavanja na skupovima koje su organizovale kompanije povezane sa IT industrijom. U Villi Breg u Vršcu na redovnom godišnjem skupu klijenata kompanije KimTec, održao je predavanje o Finansijama i sistemu odgovornosti u kompanijama. Kroz puno interakcije, pedesetak vlasnika malih i srednjih kompanija dobilo je puno korisnih saveta o načinima podizanja odgovornosti u organizaciji. Drugo predavanje, ovaj put uvodno - Ne očekujte uspešnost bez dostizanja zrelosti - je bilo u hotelu Kontinental u Beogradu, pred 300 učesnika na konferenciji Datum koja je bila posvećena poslovnim softverskim rešenjima u Srbiji. Osnovna poruka je bila da je praktično nemoguća uspešna implementacija ERP rešenja bez jasno definisane organizacione strukture, to jest nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti. Poslednje predavanje u Arandjelovcu u hotelu Izvor na skupu klijenata kompanije HP s tim da je ovaj put tema bila - Tiranija hitnog. Učesnici su se lako prepoznavali u ovoj temi i mogli su kroz praktičnu priču da pronađu alate kako da prevaziđu ovaj problem koji se tiče svake poslovne osobe.

Saradnja Adizes SEE sa zemljama bivšeg SSSR



U okviru ubrzanog rasta i širenja aktivnosti Adizes Institute u zemljama bivšeg Sovjetskog saveza Zvezdan Horvat je dobio ulogu da vodi profesionalni razvoj konsultanata iz te regije. To podrazumeva predavanja i kolokvijume za konsultante, konsultacije pri ugovaranju i izvođenju aktivnostima i sl. U maju mesecu je u prostorijama najpoznatije poslovne škole u Ukrajini – KMBS, Kijev održan kolokvijum gde su ukrajinski i ruski konsultanti iz Adizes mreže diskutovali profesionalne teme primene metoda u kompanijama. Pored toga zajedno sa predstavnikom Adizes Institute za Ukrajinu - Aleksejem Kapustom je održao dva promotivna predavanja u Kijevu i Harkovu gde je glavna tema bila - faze Adizesovog metoda. I na samom kraju ove turneje započet je projekat uvođenja Adizesovog metoda u kompaniju Vesna, brzorastuću izdavačku kuću koja se bavi izdanjima za decu. Ovaj put tema je bila određivanje šansi, pretnji i pravca razvoja.

Pali – u svoj grad

Radeći sa opštinama po Srbiji i pomažući lokalnim zajednicama u traženju odgovora na pitanje – „kako podstaći preduzetništvo kod mladih“ nailazim na mnoštvo neodgovora. Jedan od odgovora koji se prvi put u magli pojavljivao i ukazivao sad se iskristalisao – preduzetnički korak za mladog čoveka je da se vrati nakon studija iz Beograda ili Novog Sada u svoju varoš. Sve definicije preduzetništva i naučne i praktične iza sebe kriju dve reči – kreativnost i spremnost da se preuzme rizik. Sam povratak je akt preduzetništva, bez obzira da li varoš ima 100.000 ili 5.000 duša. Kreativna je jer je postalo uobičajeno da se iz prestoničke podstanarske sobe (bez obzira što ne tako daleko zjapi prazna kuća il „na lakat“ il „na sprat“) diploma odnese međ hiljade sličnih skoro pa bespomoćnoj Nacionalnoj službi za zapošljavanje. Rizik, hm, pa s obzirom na istinu iz poslednjih reči prethodne rečenice i nije velik. Karika koja nedostaje postoji u varoši. Ne duvam ni u čiju politikantsku frulicu „regiona“ ili „što će lepo biti kad se probudimo za 10 godina“ već u vulvuzelu zdravog razuma. Pouzdana sam da se ove stvari ne rešavaju za jednog mandata, i nažalost prilično rezignirana da će se iko istinski prihvatiti da ih rešava za svog, svestan činjenice da ne može lično političkim poenima naplatiti svoj angažman. No ostajem sa tihom nadom da možemo stvoriti bar ostrva u ovom moru praznine, jer upoznala sam na čelu lokalnih zajednica još uvek časne ljude koji više strepe od popisa stanovništva u svojoj varoši od rezultata opštinskih izbora, upoznala sam preduzetne ljude još uvek odlučne da svoj dinar stvaraju i troše u svom gradu. A upravo su to oni ljudi koji mogu stvoriti prostor za preduzetnički korak „povratnika“.

Irena Bulat, objavljeno u dnevnom listu „Blic“ 2. aprila 2011.



Kampujte s nama ovo ljeto

od 11. do 15. jula 2011. godine

ASEE najavljuje održavanje prvog poslovnog ljetnog kampa namijenjenog menadžerima u cijeloj regiji na Vlašiću u hotelu Pahuljica.

U želji da na atraktivan način predstavimo neke nove teme okupićemo se na Vlašiću u Bosni i Hercegovini. Zašto smo se odlučili za Vlašić? U julu, kad su prilično visoke temperature, mislimo da je ova planina idealno mjesto za rad, odmor, druženje, rekreaciju. Otrgnuti s vrelog asfalta, telefona, prometa i gužve, svi koji budu s nama imaće priliku da dobro raspoloženi u opuštenu atmosferu se pripreme za nove poslovne uspjehe na drugačiji način. U toku pet dana realizovaće se pet tema. Uz to ćemo svaki dan pogledati odabrana predavanja Isaka Adizesa posle kojih sledi diskusija koju će voditi Zvezdan Horvat i Boris Vukić, koji će biti i u ulozi domaćina kampa.

Svoje učesnike možete organizovati slobodno, prijaviti se za svih pet dana trajanja kampa, ili samo izabranih dana. Vjerujemo da će i za vas ovo biti izazov kao i za nas. Svaki dan je drugačiji, koncipiran je modularno, tako da se vaši interesi i naša ponuda poklapaju i da svi imamo višestruke koristi.

Ponedjeljak, 11.7.2011. "Upravljanje obrtnim kapitalom", Zvezdan Horvat

Za sve one menadžere koji donose veoma važne odluke i što je još važnije moraju imati kontrolu nad budžetom firme. Kroz praktičan rad učesnici će simulirati osnovna kretanja obrtnog kapitala u kompaniji. Steći će saznanja kako svaki od ovih elemenata utiče na krajnje pokazatelje rentabilnosti, kao i šta i kako treba mijenjati da bi se postigao uspjeh.

„**Ponedjeljak Plus**“ 20 min video predavanja "Kako komunicirati sa preduzetnikom" dr Isak Adizes uz 40 min diskusije i razmene iskustava koje vodi Zvezdan Horvat.

Utorak, 12.7.2011. "Motivacija - lično postignuće na poslu" Duško Ilić

Koliko je za vas kao menadžera važna motivacija zaposlenih, kako ona pokreće vas i vaše zaposlenike, ili ne, možete saznati diskutujući na sledeće teme: Unaprijeđenje motivacije u organizacijama, Motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja, Kako motivisati zaposlene za postizanje maksimalnih rezultata, Motivacija i radni učinak, Zašto i kako motivisati zaposlene?

„**Utorak Plus**“ 20 min video predavanja "Mitovi menadžmenta" dr Isak Adizes uz 40 min diskusije i razmene iskustava koje vodi Zvezdan Horvat

Srijeda, 13.7.2011. "Kaizen radionica - proces produktivnosti" Srđan Nonković

Kroz veoma interesantnu i inovativnu Kaizen radionicu imaćete priliku da savladate vještine koje će nam pomoći da konstruišemo efikasniji proces/proceduru/operaciju, bez obzira da li se poslovi koje želimo da unaprijedimo obavljaju u uslužnom sektoru, proizvodnji ili administraciji.

„**Srijeda Plus**“ 20 min video predavanja "Kako da definišete misiju" dr Isak Adizes uz 40 min diskusije i razmene iskustava koje vodi Boris Vukić

Četvrtak, 14.7.2011. "CRM Customer Relation Management" Miroslav Solomun i Robert Kameron

CRM je kategorija kojoj se nedovoljno posvećuje pažnja i zbog toga smo izabrali ovaj modul. Predavači će dati osnove CRM-a obrađujući teme - baze podataka o kupcima, definisanje CRM, arhitektura CRM-a, vrijednost kroz fokus na klijenta, CRM proces, iskustvo korisnika, CRM implementacija i mjerenje uspjeha.

„**Četvrtak Plus**“ 20 min video predavanja "Da li je vaša kompanija pravilno strukturirana" dr Isak Adizes uz 40 min diskusije i razmene iskustava koje vodi Boris Vukić

Petak, 15.7.2011. "Sajam - prije, za vrijeme, poslije" Miroslav Solomun i Robert Kameron

Trening će pomoći usvajanju osnovnih alata i tehnika za uspješan sajamski nastup, razbiti ukupne aktivnosti na faze i približiti učesnicima konkretne akcije koje mogu garantovati uspjeh. Trening može poslužiti učesnicima za konkretnu pripremu za sajamski nastup.

Napomena: Na Kamp možete povesti koga želite, poslovnog prijatelja, budućeg klijenta, člana porodice. Vi izaberite i preporučite!

Rashlađujući i prijatni ambijent gde će se kamp održavati možete vidjeti na www.pahuljica.com

Dataljnije info i prijave na rasema.dzinalija@asee.biz

Prijave se primaju najkasnije do 7.7.2011.

DOBRO DOŠLI!



PRIPREMITE SE DOK JE VRUĆE

LETO U ASEE SRBIJA

Ovoga leta dok se neki budu sređivali pred nastup, drugi lamentirali nad sudbinom neki treći, koje dobro poznajemo i razumemo, će biti istrajni na svom putu uspeha radeći uporno na sebi, za sebe i druge. Naše je opredeljenje da radimo na sebi razvijajući treninge i obuke za koje klijenti pokazuju interesovanje i potrebu. U želji da se sa našim prijateljima pripremimo dok je vruće za nove poslove, ovoga leta u Beogradu ćemo poslužiti stimulativnu kombinaciju novih tema sa nekoliko uvek potrebnih. Sigurni da se razumemo predlažemo sledeće:

21.06.

Otvaranje letnje sezone -upotreba društvenih mreža u poslovne svrhe „Biznis Facebook“

28/29.06.

Seminar o tehnikama prodaje kompleksnih proizvoda „B2B – kako organizacije prodaju organizacijama“

29/30.06

Radionica o jednom poznatom konceptu sa njegovom praktičnom primenom - „Kaizen i optimizacija procesa u proizvodnji“

30.06. i 01.07.

Trening o alatu koji nam pomaže da „menjamo naše ponašanje prema svakom kupcu sa ciljem da podstaknemo kupca da promeni svoje ponašanje prema nama“ - CRM

05/06.07.

Seminar o onome što se događa pre, za vreme i nakon sajma – „Poslovno umrežavanje i sajmovi“

07/08.07.

„Kako izabrati pravog saradnika?“ naslov govori sve

12/13.07.

Seminar o primeni Adičes metodologije u radu timova, jedan od najizvođenijih na prostoru Balkana - „Timski rad i donošenje odluka“

14/15.07.

Radionica o jednom poznatom konceptu sa njegovom praktičnom primenom ovoga puta u uslužnim delatnostima - „Kaizen i optimizacija procesa u uslugama“

19.07.

Trening koji osim načelne postavke o temi daje i neke upotrebljive i upotrebljene recepte o „Upravljanju obrtnim kapitalom“

25/26.08.

Za one koji nisu bili na prvom terminu u julu, a shvataju koliko je važno prepoznati i negovati pravog klijenta - CRM

30/31.08.

Radionica za top menadžere „Rešavanje menadžerskih problema“

06/07.09.

Trening na kojem će vam čovek od vanrednog iskustva pomoći da unapredite svoje veštine „Efektivne prezentacije“

06/07.09.

Pravo je vreme za one koji vole u poslednji trenutak da rade „Planiranje prodaje za 2012“

08.09.

Tema neminovna osnivačima i njihovim naslednicima u kompanijama koje su pokrenuli „Osnivač, osnivačeva deca i osnivačeva kompanija – kako zajedno?“

08/09.09.

Za one koji se još spremaju na sajam „ Poslovno umrežavanje i sajmovi“

13/14.09.

Ako se niste uspeli organizovati za ovo leto ova radionica može pomoći za ostatak poslovne godine i dalje „ Upravljanje vremenom“

15.09.

Trening koji će pružiti neka rešenja za unutrašnje boljke „Interna selekcija“

20.09.

Seminar da isprati leto i dočeka nove mogućnosti u oblasti koja pruža bezbroj mogućnosti „Primena biznis koncepta u javnoj upravi“