



U ovom broju...

- | | |
|--|----|
| Moj put uspeha | 2 |
| Sindrom Rumenka | 4 |
| Jedna glava tri šešira | 5 |
| Šeherezada | 6 |
| Nisu ONI loši prodavci? | 7 |
| Jasna Jasnić i Sivko Sivić | 8 |
| ASEE aktuelnosti | 10 |
| Poslovno-turistički putopis - Ukrajina | 11 |

Moj put uspeha

U toku Konferencije "Izazovi izlaska na nova tržišta" održane 09.12.2011. u Zagrebu učesnici konferencije su posebno uživali u sesiji - okrugli sto preduzetnika „Moj put uspeha“. Otvorenost i pozitivne poruke koje su učesnici stola podelili sa svima nama inspiracija su i podstrek mnogima.

Panelisti okruglog stola koji je vodila Irena Bulat bili su:

- **Boris Popović**, Alarm Automatika – Hrvatska
- **Davor Krezić**, Alfa Therm – Bosna i Hercegovina
- **Valentina Taseva**, Semos Edukacija – Makedonija
- **Diana Gligorijević**, Telegroup – Srbija
- **Zvezdan Horvat**, Adizes Southeast Europe - Srbija

Ispričali su svoj put do uspeha, odnosno u čemu je tajna uspeha kompanije u kojoj rade i otkrili neki od svojih planova, snova i želja u budućnosti. Bila je ovo izuzetna prilika da se razmene iskustva i mišljenja kako da sredinu u kojoj živimo učinimo prijatnijom i prijemčivijom za život u ovim kriznim vremenima.

Za ovu priliku i formu izdajamo neke od rečenica koje su podelili sa nama.

Boris Popović - "Radili smo više, učili brže, menjali se jače, slagali se bolje i uživali duže – eto, to je tajna uspeha... U partnerstvu sam sa svojim najboljim prijateljem iz detinjstva, ovo je nama zajednički prvi posao. Među nama postoji veliko međusobno poštovanje i poverenje. Mogu otići van zemlje na godinu dana i mogu biti siguran da će sve funkcionisati kako treba. To važi i za partnera. Možemo svakom pogledati u oči i reći da nikome ne dugujemo. Uvek smo više



davali nego što smo dobijali. Na Bledu sam čuo: „dare, care and share“ - usudi se, brini i podeli... ali fali još nešto bitno – „prepare“ – pripremi se. Sun Cu je rekao, parafraziram: Onaj koji ne poznaje ni sebe ni neprijatelja taj je budala i sigurno će izgubiti, onaj koji poznaje samo sebe, imaće velike gubitke, onaj koji poznaje sebe i neprijatelje, sigurno će pobediti. Stalno pratimo i upoznajemo sebe i tržište, pratimo informacije sa tržišta, unutar firme, koristimo sve moguće alate radi razumevanja sebe i okoline... Uspešan je onaj koji se najbrže diže. Greške su najveća vrednost, treba ih zapisati, raditi na njima da svi budu upoznati u kompaniji kako se ne bi ponovila. Sami sebe često moramo kontrolisati, kako sebi tolerišemo greške, tako moramo i saradnicima. Treba imati vere i poštovanja u sebe i svoje ljude jer to se uvek vraća. Takav sistem ponašanja se odražava i na klijente.“ Voli da odlazi na posao, jer kad dođe na posao ne oseća grč u želucu, sa svakim zaposlenim u firmi može najnormalnije razgovarati, kao i oni sa njim, svako može reći svakom šta hoće. To je nešto za šta on smatra da je ekstremno lepo i bitno za uspešnu kompaniju. Dobra saradnja sa zaposlenima i potpuna otvorenost.

Zvezdan Horvat smatra da je ASEE uspešna zato što iza sebe ima 18 godina rada „prodajući pamet“ u okruženju za koje se smatra da „sve o svemu zna“, zato što radeći u tri zemlje ASEE funkcionise kao jedna kompanija, zato što radi i razvija nove teme, zato što je organizaciona klima unutar firme dobra. Jedan od dokaza je i postojanje ASEE Kluba i svih ovih dobrih i kvalitetnih ljudi koji su se oko njega okupili. „Šta je važno za uspeh kada se ide na druga tržišta? Uzajamno poštovanje. Ako hoćeš da prodaješ, hoćeš da saraduješ, moraš se prilagoditi tržištu. Moraš ukazati prvi poštovanje, moraš se ti prvi prilagoditi, ne treba čekati da se drugi tebi prilagode. Reći *poverenje* i

poštovanje počeli smo da prodajemo 1994, u ludo vreme ne samo za biznis već i za život, vreme u kojem je bilo svega što je daleko od poverenja i poštovanja. A mi smo u tome uspeali. Sledeća važna reč za uspeh je profesionalizam. Kada dođemo u firmu da radimo na organizacionim promenama potrebno je da zajedno učinimo ozbiljne intervencije ili na organizacionoj strukturi, ili na promeni orijentacije... Ne raduju se svi promenama, neki neće da razumeju, neki ne mogu... osnovna je stvar kada radiš sa ljudima da vide da tu nema pozadinske igre. Verujem da je važno da radiš profesionalno i da veruješ u to.“

Diana Gligorijević - „Telegroup je nastao 1. 4. 2001. - volim da potenciram taj datum i da obeležavamo godišnjicu naše kompanije. Bilo nas je 5-oro tada, danas nas je 250 i time možemo potvrditi da nismo prvoaprilska šala. Cilj nije bio samo uspeh nego da kvalitetno poslujemo na tržištu, da pokažemo da možemo i umemo bolje, posvećenost kupcu i drugačiju logiku u odnosu na konkurenciju. Obezbedili smo da svetski proizvođači vole i žele da rade sa nama bez obzira što su međusobno konkurentni. Ključno je iskustvo koje je bazirano na školovanju kako u zemlji tako i inostranstvu, kao i u radu u domaćim i svetskim multinacionalnim kompanijama. Kada radite sa kompanijama za koje znate kakva im je filozofija, kakva im je poslovna strategija, kad razumete kako da sa njima razgovarate a istovremeno radite i funkcionišete na tržištu koje je vaše i koje dobro poznajete i na određeni način prevodite jedan poslovni model u drugi, ne samo jezički nego i u poslovnom i u ambijentalnom smislu, onda i uspeh dolazi sam po sebi, skoro neprimetno. Izbor adekvatnog kadra je ključan i to je doprinelo da ova kompanija bude uspešna. Ovo je izuzetno složena branša, jer se čitave generacije proizvoda smenjuju na šest me-

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Lektor:
Elena Mirić-Šuberić

Dizajn i prepress:
Nebojša Čosić

Štampa:
DC Grafički centar

seci i izuzetno je teško pratiti sve te trendove, a u isto vreme nadmetati se sa velikim svetskim proizvođačima i biti na različitim teritorijama pouzdan partner.“ Kada su pravili kompaniju, njen suprug i ona, njihov moto je bio da prave firmu kako bi uživali, zabavljali se i dobro provodili, i kako im ne bi bilo dosadno. To je bio razlog što je napravljen Telegroup onakav kakav jeste, oni danas izuzetno uživaju u poslu, veoma se dobro zabavljaju i ozbiljno vole da sarađuju sa drugim kompanijama. Dobar poslovni, dobar generalni ambijent, dobar networking i uopšte, uživati u poslu – to je tajna uspeha Telegroupa.

Davor Krezić - “Zašto je Alfa Therm uspešan? 115 zaposlenih, korektni odnosi sa dobavljačima, uredna plaćanja... Pre 25 godina, kada sam birao ime za kompaniju, bilo je puno opcija u igri. Želeo sam da samim nazivom firme pokažem da smo alfa i omega u branši. I zaista, ljudi su zapamtili ime, što je potvrda dobrog odabira imena. Trudimo se da budemo inovativni i prvi u svim detaljima posla kojim se bavimo. Osim truda i rada, treba imati i sreću i dobre, prave saradnike. Stipendirali smo ljude, edukovali ih, shvatili smo da je najbolje uloženi novac onaj koji je uloženi u ljude, jer oni će svakako to vratiti na pravi način. Sama želja da se ide napred je ponekad imala prioritet u odnosu na sticanje novca... 90 posto klijenata sa kojima smo radili vraćali su nam se. Mi nismo imali luksuz, zbog malog područja na kome smo prisutni, da odbijamo klijente koji dođu. Klijent je bitan... treba ga čuvati i negovati. U tom smislu ispričaću jednu malu anegdoticu: Dva brata su se na ulici igrala, i majka ih je pozvala da dođu kući. Deččić od 4 godine, uprtio je na leđa brata od 3 godine, bucka, i tako krenuo kući. Pitao ga čovek u prolazu “Je li, je l’ ti težak taj teret?”, “Kakav teret?! To je moj brat”, kaže maleni... Tako sam i ja sam odabrao ovaj posao, bez obzira što je težak i što mi to niko nije nametnuo, prosto se nosiš sa svim trenucima koji se mogu desiti kompaniji, i lepim i lošim. Moramo voditi računa o tome šta ostavljamo deci kao referencu. I to kao pozitivan porodični brend. Sve što radimo to ostavljamo kao hipoteku našoj deci!”

Valentina Taseva - “Sebe smatram Samoniklom u srcu i ovu kompaniju gledam kao svoje treće dete. Mi smo u prvih 16 kompanija u svetu koje su dobile zastupništvo Microsofta, zatim smo u Makedoniju doveli Cisco, Oracle, Sun Java... uspešli smo da sve svetske brendove donesemo u Makedoniju, da imamo regionalne cene, a da uspemo da platimo sve troškove koji su na svetskom nivou, koji važe za sve zastupnike, bilo da ste u Londonu ili Tokiju. Tajna uspeha moje kompanije jeste što imamo dobar tim. Tim sačinjavaju 55 visokoobrazovanih stručnjaka, sa kojim zajedno delim pasiju, strast prema IT oblasti. Drugo, uspostavili smo balans između konstruktivnog haosa i reda i sistema. Ako ima previše reda to guši kreativnost, što ne sme da se dogodi. Ako nema sistema, dođe do rasula. Koristimo svetski sistem za merenje kvaliteta. Treće, to je poverenje i poštovanje, a to je nemerljivo. Moj interes i interes kompanije moraju da

budu isti kao i interes zaposlenog. To dovedo do poštovanja i poverenja. Svakodnevno osim planiranja, kvantificiranja, kvalifikiranja, odgovaramo na pitanja: šta prodajemo, kome - ko je naš klijent, kako, gde (u zemlji, u kompaniji, na internetu...). Kad damo odgovore na pitanja sva, kad imamo složenu slagalicu, onda znamo da smo prilično uspešni.”

Boris Popović - „Vidim našu firmu kao lidera u regionu. Naša industrija je jako mala, ali to je prednost jer nije zanimljiva onim jako velikim igračima i daje mesta i vremena da čovek napravi nešto dobro i kvalitetno i tako iskoči ispred ostalih. Trenutno smo zastupljeni u šest zemalja i cilj nam je da za 7 do 10 godina godina dođemo do prometa od 50 miliona dolara i 150 zaposlenih i zastupljenosti u 12 zemalja. To je trenutak kada bismo moj partner i ja mogli da se malo izmaknemo. Sad je 21 godina da postojimo, dakle tada će biti 28 godina... Postoji jedno pravilo za decu, ako ode od kuće pre 21. nije dobro, ako ostane kod kuće posle 28. isto nije dobro. Nikad neće otići. Ako je otišao pre 21. znači da mu nisi sve pružio i nisi ga dovoljno ojačao za život. Mislim da još 7 godina mogu da pomognem firmi, napravljena je dobra struktura, urađena je dobra organizacija... saznanje da neko iz menadžmenta može da preuzme vođenje firme, a ima ih bar petoro, nama daje snagu i nadu da ustrajemo u tome. Tada bih se bavio pomaganjem firmama u restrukturiranju i rastu. Harmonizacija i sinhronizacija životnog ciklusa preduzeća i životnog ciklusa lidera je ključna za uspešnost kompanije, pritom da niko ne trpi i ne pati. Želim da budem skroman, da ne budem nezalica i da razumem druge ljude i njihove potrebe, saosećajan i dobar, da uživam u poslu kao što sam i do sada.”

Zvezdan Horvat - „Nastavljamo rad na našoj organizacionoj strukturi, onako kako smo drugima savetovali. I kod nas je manje više uspešno, ne ide lako, što je normalno i što nas nimalo ne demotivise... Kad smo pokrenuli organizacionu strukturu, odnosno kada smo angažovali ljude da vode organizacione jedinice – Sarajevo, Beograd, Zagreb, krenuli smo pravim putem da imamo odgovornu „decu“ koja rade svoj posao. To je za firmu pravi put ka Adolescenciji. Volim svoj posao, volim da radim sa klijentima i želeo bih još više da radim na razvoju novih seminara i treninga. Kao i sve moje kolege nepopravljivi sam optimista, znam da će sve to što radimo i što želimo i možemo da radimo biti potrebno u godinama koje su pred nama.”

Diana Gligorijević – „Osim organizacionog restrukturiranja, a uz svesrdnu podršku Zvezdana i njegovih saradnika, profesionalizam dolazi sve više do izražaja i nadam se da će to biti jedna od glavnih karakteristika našeg nastupa na tržištu. Radiću na tome da moja pozicija kao jednog od osnivača bude dalje nebitna, a za mene će i dalje biti uspeh ako me kolege konsultuju u poslovanju i da im ja na mudar način prenesem svoja znanja.”

Davor Krezić - „Treba pozitivno razmišljati. Ljudi sa negativnim razmišljanjima

ima manje od 10% ali su bučniji od nas preostalih, velikih 90% i kao da se ne čujemo dovoljno. Šta moramo odraditi, a šta možemo odraditi – to su ključna pitanja. Svako ima neki potencijal, božiji dar i treba da ga multiplicira i prenese na sledeću generaciju. Razmišljao sam kako svoja iskustva i znanja da prenesem na šire okruženje i na mlade. Primitili smo, u kompaniji, prilikom konkursa za prijem u radni odnos, da oni koji su dolazili iz radničke ili zanatlijske porodice, da su bili korak ispred. To je za mene bilo nešto pozitivno i tako smo pokrenuli projekat Centar za tehničku kulturu dece. Deca od prvog razreda počinju sa maketarstvom, modelarstvom, kasnije sa robotikom i elektronikom. Norveški ambasador je izjavio da smo napravili izuzetnu stvar, čega ćemo biti svesni za 15 godina. Inovativni tehnološki razvoj, INTERA – naziv je projekta koji sponzorise norveška ambasada. Cilj je da se unaprede kadrovi i tehnička opremljenost srednjih škola i fakulteta, koja omogućava srednjoškolcima i studentima da rade na najnovijoj tehnološkoj opremi. Cilj je da to bude mesto da se okupe ljudi od stvaralaštva kojima je cilj da naprave nešto više od pukog zadovoljenja osnovnih potreba. Samim tim otvaraju se neverovatne mogućnosti za saradnju. Nadam se da će ovo biti podsticaj ostalima da ulažu u slične projekte. To je, dakle, moja tačka budućnosti u kojoj bih želeo da uspem.”

Valentina Taseva – „Ne smemo da zaboravimo decu. „Celo je kada ima sve“ – stajalo je donedavno na makedonskim billboardima. Sem o ovom, trećem detetu, moramo svi brinuti i o biološkoj deci. Što se tiče poslovne strane, internet nam daje mogućnost za beskrajnim prostorom – hoćemo da radimo remote edukaciju u realnom vremenu. To nije novo, ali treba da se poradi na tome. Moja vizija za budućnost nije određena, ali oči držim širom otvorene. Saradnja sa Adizesom je svakako deo te vizije...”

Završavamo izveštaj sa ovog skupa nabijenog mudroču, emocijama, iskustvom i pozitivnom energijom stihovima Tina Ujevića kojima je Irena Bulat, kao moderator okruglog stola, i otvorila ovu sesiju. Sa uverenjem da su mnogi Samonikli sa punim pravom mogli zboriti na ovom okruglom stolu, da su većina i da ih isti svetonazori vode.

“Ne boj se, nisi sam! Ima i drugih nego ti koji nepoznati od tebe žive tvojim životom, i ono sve što ti bje, ču i što sni gori u njima istim žarom, ljepotom i čistotom.

Ne gordi se! Tvoje misli nisu samo tvoje! One u drugima žive. Mi smo svi prešli iste puteve u mraku, mi smo svi jednako lutali u znaku traženja, i svim jednako se dive.

Sa svakim nešto dijeliš, i više vas ste isti.”

Priredila Elena Mirić-Šuberić

Sindrom Rumenka



Boris Vukić, partner Adizes SEE

Parafrazirajući zapažanje Ive Andrića o nekim drugim odnosima, slobodno možemo reći da osnivači pate zato što njihove organizacije nisu onakve kakve bi oni želeli da jesu, a organizacije pate zbog toga što su osnivači takvi kakvi jesu. Organizacije su u ovoj patnji nemoćne, ali osnivači nisu. Dok ne dođu do pravog rešenja, do prave promene, kroz mnoge bolesti prolaze, pa tako i kroz bolest koja se prepoznaje po simptomu koji se naziva „Rumenka“.

„Da znaš kakvog sam pronašao, sjajan tip, profesionalac, mlad a iskusan (ili iskusan al' pun energije)... dogovaram se sa njim već mesecima i skoro sigurno će pristati. Samo da završi neki Mega projekat u Giga kompaniji. Puno traži, majku mu, ali ovakav vredi.“ Ovo su reči iz usta osnivača koje prvo čuju oni koje dobro poznaje a vremenom i oni koje prepoznaje. Ako biste posli u istraživanje detalja o tome kakav je taj kojeg je tražio i, Bože ti hvala, on je pristao, našao, došli biste do jednostavne istine da on ima sve što osnivač ima i ima ono što osnivaču nedostaje. On ima sva znanja, snagu i karakteristike osnivača i, Bože ti hvala, sva znanja, mudrost i i karakteristike koje osnivač nema. Znači, zna sve što on zna i zna sve što on ne zna, ume sve što on ume i ume sve što on ne ume... Razume i tržište i organizaciju i kreativan je i analitičan i istrajan i popustljiv kad treba... „Svi bi hteli biti Keri Grant, čak bih i ja hteo biti Keri Grant“, izgovorio je jednom prilikom Keri Grant.

Kad ga čujete da ovako zbori obavezno ne protivrećite, NIPOŠTO mu ne objašnjavajte da takav ne postoji, da su sva ovlašćenja u njegovim rukama, da jedino on zna šta se u organizaciji dešava (ma ne zna ni on, ali 'ajd'...) da ni najbolji vozač formule 1 ne može sa metalik fićom, pa i sa alu felnama, da pobeđi u utrkama formula. Ne izgovarajte ništa logično i samorazumljivo. On je srećan što je Keri Grant pristao i sve što preostaje svima prema sebi dobronamernima je strpljenje. Ako ste daleko od njega, čekajte da ga opet sretnete, ako ste blizu i s njim radite prihvatite sporednu ulogu. I čekajte. Nekad samo mesec, dva... Ne više od šest. 'Ajd' godinu dana... Sam će on prvo onima koje dobro poznaje a vremenom i onima koje prepoznaje reći:

„Gde samo našao onog slepca?“ ili

„Dobar je dobar, al' za zeta je dobar.“ ili

„Dobar je, al' na pecanje da ga vodim, da gliste namešta.“

A sve se svodi na: „Kad sam ja Rumenku upoznao, kakva je to žena bila, mislio sam ona niti ...BIP... niti ...BIP..., al' sad vidim bušna na sve strane“- improvizacija Zorana Radmilovića kao Radovana III (necenzurisano verziju pogledajte na Youtube klip „Kad se setim kakva je bila“).

Šta se to desilo, priča li o istom čoveku? Zašto uspešan profesionalni menadžer postaje „slepac“, kandidat za zeta, za pomoćnika pecaroša? Zašto profesionalni menadžeri ne mogu da vode uspešne brzorastuće kompanije?

Ne može se dovoditi profesionalni menadžer u organizaciju koja je podešena po meri osnivača. U stvari, možete ga dovesti ali on tu ne može ništa da uradi. Ne zato što ne zna ili ne ume, nego zato što nema ovlašćenja da pokaže šta zna i ume. Ta ovlašćenja su kod osnivača i to znaju i on i oni koji su godinama uz njega. Bilo je već sijaset pokušaja da se osnivač od organizacije odvoji i organizaci-

ja od osnivača. „Rumenka“ je samo jedna epizoda u španskoj seriji koja traje.

Zna li to profesionalni menadžer? Ako zna - zašto Keri Grant pristaje da igra Rumenku? U slučaju da je mlad, da još nije odigrao glavnu ulogu u Hičkokovom „Sever-severozapad“ - a zašto da ne - pod jedan, dobija izuzetno dobre uslove (plata, bonusi, kartica...), pod dva, eto još jedno zvučno ime u ionako bućnom CV. I po pravilu Keri Grant će širiti priču o Giga teatru, ne ide u prilog ni njemu istina da je igrao sporednu ulogu u provincijskom kulturno-umetničkom društvu. I tako će ga put kad-tad dovesti na „Sever-severozapad“. Ako je iskusan, pa ništa strašno - prevario ga blagotvornim producent. A zbog ove epizode ionako neće izgubiti zaslužen Oskar za životno delo.

Znam da poneki od osnivača namerno režiraju ovakve predstave. Ne samo da bi pokazali i sebi i drugima da i oni žele promenu, da i oni žele da se organizacije odvoje od njih i oni od organizacija. Ili, ne daj Bože, da bi i sebi i drugima dokazali da se bez njih ne može. Ne. Nego zato što se još uvek boje ozbiljne promene, još uvek je ne žele, još uvek ih ne boli, još uvek im je lepo, još uvek im ne dopiru do ušiju (do mozga) iskrene reči - „Ovo nije više samo Vaša zaječancija (namerno nema ...BIP... i molim ma kog urednika da ga ne ubacuje) već od ovog živi 300 porodica.“

Sindrom „Rumenka“ se javlja na putu sazrevanja organizacija kao jedan od mnogih tokom trajanja zablude da se stvari mogu dovesti u red samo odjednom i sve zajedno, i da sve što je manje od toga, truda vredno nije, sumnjivo je i otužno.



Jedna glava tri šešira



Miloš Švarc, konsultant ASEE u oblasti razvoja porodičnih kompanija

Niko ne planira da bankrotira, al' mnogi su propustili da planiraju!

U porodičnoj kompaniji postoje tri različite životne uloge i sve tri su podjednako važne: *porodica, biznis, vlasništvo*. Neke porodične kompanije nastaju i tako što počinju sa preduzetničkom idejom "Ma dosta mi je da radim za gazdu, hoću ja da budem gazda, znam ja to a i sina ću uključiti u posao, pa kada završi fakultet neću morati da mu tražim uposlenje". *Osnivač* je ujedno i *direktor* i *glava* porodice koji prehranjuje porodicu. Sistem od tri kruga, koji se u početku nastajanja porodične kompanije preklapaju, veoma je "centralizovan" - u jednoj glavi se odvijaju svi procesi i donose sve važne odluke. Kako se kroz godine biznis razvija, tako i sistem postaje kompleksniji, krugovi se razmiču ali i dalje sve zavisi od jedne glave, glave koja nosi *tri šešira*: (1) šešir nad *porodicom*, (2) šešir odluka nad *biznisom* i (3) *vlasnički* šešir.



Šta Vi planirate sa Vašom kompanijom, Vašom porodicom, vlasništvom - nasleđivanjem nad Vašom (porodičnom?) kompanijom? Koji ćete od tri šešira nositi kroz 5-10 godina?

Na ovom našem prostoru, u gotovo svim porodičnim kompanijama, osnivači rade li rade i ne razmišljaju kada i kako i kome će predati štafetnu palicu kompanije. Kome će predati da njome (ruko)Vodi? A ko će naslediti *VLASNIŠTVO* nad Tatinom/Maminom kompanijom? Da li se, eto, to "prirodno" zna unapred? Sumnjam! O šeširu vlasništva osnivač i ne razmišlja na čiju će da ga stavi glavu dok, ne daj Bože, ne iskrne neka viša sila. Ne, ne mora da bude zdravlje u pitanju, ili hipotekarni kredit, ili, „odoh ja u penziju a

Vi vidite ko će da preuzme i pare da pravi, meni je svega dosta"! (O prodaji kompanije se ređe promišlja jer nisam je JA pravio za neku drugu decu).

Vreme je, nikad nije prerano (kasno biti može), da se počne *strateški* planirati! Govorimo o planu koji se sastoji od **Tri integrisana plana**.

- (1) Porodica već ima svoj, prirodno **porodični plan**: deca će stupiti u brak, doći će unučići pa će i oni jednog dana imati priliku da saznaju kako je deda osnovao i održao porodičnu kompaniju. Ne prirodno bi bilo da deca imaju drugačiji plan, oni treba da imaju svoju - održe Vašu - porodicu. Gde će da (za)rade?! Unuci u dedinoj porodičnoj kompaniji!?
- (2) A ko će kompanijom da rukovodi (posle Vas)? Biznisom kodove direktori! Da li imate **plan ko će biti direktor kompanije** za 5-7 godima? Ili imate (u planu) direktora a to nije Vaše dete? A ako dete planski školujete pa... Vaše dete po diplomiranju zaposlite na početničko-radno mesto u drugoj kompaniji pa...stekne iskustvo, pa...stasa za direktora po meri Vašoj (ili ne Vašoj, nego po meri kojoj tad kompaniji treba) i potom bez konkursa i konkurencije zaposlite i eto tako dalje (ruko)VODI porodičnom kompanijom - i... dete zarađuje pare za porodicu? E, to je već pravi plan koji će, ako se na vreme definiše, svi u porodici prihvatiti (... i nema emotivne dileme među naslednicima).

- (3) **Plan nasleđivanja - prenosa vlasništva?** Vi ste (do)životni vlasnik uspešne porodične firme i vi ćete (do)životno UPRAVLJATI njom?! A posle Vas nema potopa? Ili ste rešili da sve prodate? Kada, kome, za koliko? Ako ste već napravili plan nasleđivanja, izvršili pripremu, Vaši članovi porodice su upoznati sa Vašom voljom, voljom Vlasnika da jednog dana (a taj dan neka bude što kasnije)..., onda ste postupili na pravi način pravovremeno i onako kako to neke druge porodične, generacijama uspešne, kompanije rade.

Od prvog sna da napravite uspešnu kompaniju, preko mnogobrojnih snova koje ste ostvarili, prirodno je da se naposljetku usni i san životni: da razvijete i održite uspešnu porodičnu kompaniju čijom će imovinom posle Vas upravljati i rukovoditi Vaši naslednici, pa potom naslednici nasledni-

ka... San se može, bez dileme, ostvariti ali je neophodno na svemu ovome raditi, to jest planirati. U suprotnom - stavite prst na čelo! Jer, bez plana, bez saznanja o iskustvima drugih, bez pripreme organizacije, bez prethodnog saznanja ko je u porodici taj naslednik koji ima *VLASNIČKO* pravo da *UPRAVLJA* porodičnom kompanijom, Vi ostajete bez sna! Vaš san o porodičnoj kompaniji postaje i postaće jednog dana kompanija bez porodice, porodica bez kompanije. A lovci na blago porodične kompanije rado al' kratkotrajno Vas će se sećati.

Upravljanje porodičnim biznisom ima svoju dinamiku i ona se sastoji od tri koncepta - tri integrisana plana (*plan porodice, plan biznisa, plan nasleđivanja imovine*).

Nemojte zaboraviti, povremeno menjajte šešire, gledajte na sva tri kruga iz različitih uglova. Uvidećete da će sagledavanje budućnosti biti različito. Kad tako postupate, budućnost neće imati za ishod tri putića, jer ste na vreme iskristalisali poglede i integrisali tri plana u jedan. Nije lako, al' je moguće!

Ako ne verujete, proverite sa nekom drugom kompanijom sličnoj Vašoj. Da, nema ih još u našem regionu ali svi znamo zašto. Kasno smo krenuli, a i prečesto su i naši preci, a i mi na početak vraćani. Ali Vi znate da od porodičnog biznisa, iz generacije u generaciju, žive u Italiji, Engleskoj ili, još dalje, u Americi. Ali ne zato što su u Italiji, Engleskoj ili, još dalje, u Americi, već zato što su se na vreme u porodici pripremili i obrazovali i komunicirali.

I planirali.





Menadžerski posao danas nije nimalo jednostavan. Ubrzani protok informacija, brzina odlučivanja, konstantna dostupnost na internetu, mobilnom, skypu traže od menadžera da se mnogo brže troše i da budu stalno pod pritiskom. Prosto mi fantastičnim izgledaju priče kako su direktori pre 30 godina odlazili na službene puteve gde su u jednoj akten tašni nosili papire koji su im bili potrebni da završe posao sa svojim poslovnim partnerima. Otputovali bi i niko ih nije zvao dok se ne bi vratili sa službenog puta. Živeo fiksni telefon.

Danas, kao i mnoge druge stvari i pojave u našim životima, sve traje kraće i prebrzo se pojavljuju nove. Ko se seća nekadašnjih pobjednika muzičkih takmičenja: Idola, Trikadura, Zvezda Granda, Velikog brata...Teško.

Vrlo brzo se menjaju i zaboravljaju popularna TV lica, popularne pesme, mesta za izlazak, emisije na televiziji... Sve je postalo instant i za kratku upotrebu. Fascinirajte ili se sklonite sa pozornice.

I dan danas bih mogao u pola noći da ponovim šampionski tim Partizana iz 1986. godine: Omerović, Radović, Rojević, Vermezović, Čapljić, Radanović, Smajić, Živković, Varga, Stevanović, Vučićević... Ali ne bih nikada mogao da nabrojim 3 igrača iz pretprošle godine. Mnogo brzo se menjaju.

Kakve to ima veze sa menadžerima? Velike. Naviknuti na takve instant zabave u svojim životima ustajemo ujutro i odlazimo na svoje poslove gde smo nadređeni i podređeni. Neko je vlasnik, neko je menadžer. I očekuje nas ista vrsta zabave. Fascinirajte ili se sklonite sa pozornice.

Danas se ne traže stručnjaci, to je bilo nekad. Traže se vaše vštine i vaši talenti kojim treba da fascinirate žiri u kojima sede vlasnici ili predsednici upravnih odbora. Naviknuti na to da se sve brzo menja od vas se očekuje da i vi ponudite uvek nešto novo i sveže. Današnji biznis isto traži gutača vatre, žonglera, čoveka pauka, brejkdensera...

A ako pomislite da je vama teško, a vi pročitate priču o Šeherezadi. Ona je prva koja je uspela to da uradi. Persijski vladar Šahrijar je zbog nevernosti svoje supruge, naredio da mu svake večeri dovede drugu ženu u postelju, a ujutro bi je ubili. Mudra Šeherezada izbegla je tu sudbinu tako što mu je svake večeri pričala priču i prekidala ujutru na najzanimljivijem mestu i odgađala svoju smrt. Pričala je 1001 noć i kroz to vreme je uticala na kralja, njegovo ponašanje i odluke, da bi je na kraju kralj uzeo za svoju ženu i rodila mu tri sina.

Ako je već takva igra trudite se da ne ispućate sve prebrzo. Čim pokažete jednu tačku, odmah razmišljajte o sledećoj. I o sledećoj. Ponovo o sledećoj.

Tako i danas morate da pričate priče iz 1001 noći kako biste ostali u svom poslu. I današnji kraljevi traže isto tako nove priče. Spremite ih i znajte da moraju da budu interesantne i da ih morate zanimljivo ispričati.

Novi proizvodi, novi marketing planovi, organizacione promene, kadrovske promene, transformacije, uštede, racionalizacije, nove investicije, nove strategije, nova tržišta, novi pravilnici, istraživanja tržišta, nove ideje, novi propisi i zakoni, konkursi, nove poslovne filozofije, HR, SCM, ISO 9001, ISO 14000, TQM, SAP... Pričajte poslovne priče iz 1001 noći.

Ipak, za razliku od Šeherezade, vama će biti lakše. U međuvremenu su izmislili Power point.

Autor teksta je generalni direktor jednog velikog i uspešnog preduzeća. Zamolio je da bude anoniman i dok, k'o svaki direktor, ne naredi drugačije tako će ostati.



Nisu ONI loši prodavci?



Goran Nedić, konsultant i predavač ASEE

Postaje simptomatično da razgovarajući sa vlasnicima firmi, šefovima i direktorima prodaje srećem se najčešće sa sumnjom, nezadovoljstvom i nepoverenjem prema prodavcima. Neretko "oni koji upravljaju prodajom" pevaju snažnu potcenjivačku notu u odnosu na njihove podređene - prodavce. Najparadoksalnija je svakako "Tja, pusti ih molim te, ne znam ja šta oni uopšte rade". A ko treba da zna šta rade ako ne zna njihov šef? Samo ponekad, i to vrlo retko, čujem poneku pohvalu za određenog pojedinca, a ovi ostali...

U istim tim firmama imao sam priliku da upoznam i porazgovaram i sa drugom stranom – sa već spomenutim prodavcima. Ruku na srce, zaista tu ima glumaca, "velikih zvezda" i "stručnjaka", onih koji nisu prodavci, onih koji misle da znaju sve i onih koji ne znaju skoro ništa. Ali još češće, tačnije najčešće, sretao sam sjajne ljude, dobre momke i devojke sa dosta energije, volje za učenjem, treningom, poslom, dokazivanjem. Među njima mnogo je komunikativnih, vedrih osoba koje na prvi pogled savršeno odgovaraju profilu dobrog prodavca, ali u praksi njihovi rezultati i ponašanje ne zadovoljavaju očekivanja njihovih pretpostavljenih.

Sigurno je da nema tačnog univerzalnog odgovora zašto je to tako, ali sam siguran da sam se delu odgovora približio analizirajući sopstveno ponašanje i razmišljanje iz perioda kada sam prvi put postavljen za direktora prodaje.

Kao i najveći broj ovdašnjih direktora prodaje, i ja sam na ovu poziciju došao bez ikakvog prethodnog iskustva u rukovođenju. Dakle, bio sam dobar prodavac i time zadobio poverenje svojih pretpostavljenih. Smatrali su, kao što mnogi smatraju, da dobar prodavac sigurno može izrasti i u dobrog direktora prodaje. Ipak, pre dolaska na poziciju direktora morao sam upravnom odboru dostaviti svoje viđenje tržišnih prilika, plan teritorijalne raspodele prodajne sile kao i plan zapošljavanja i obuke novih prodavaca. Osnova mog elaborata i deo na koji sam bio posebno ponosan je bio dobar plan obuke novozaposlenih prodavaca. Sve u svemu, ostavilo je željeni utisak na one kojima je bilo namenjeno tako da sam sebi isposlovaovao poziciju direktora prodaje. I tako postah od agronoma - tehnolog, od tehnologa - komercijalista, od komercijaliste – prodavac, od prodavca – direktor prodaje. Tako to valjda i treba, a možda i ne. (Ako ovo slučajno čita

neko ko ovih dana otvara fakultet moram da "prodam" jednu dobru ideju: da se hitno napravi smer za direktore prodaje, bilo bi dosta studenata, a inženjeri ne bi morali da redizajniraju nervni sistem.)

Prihvatajući sa zadovoljstvom svoje novo zvanje i obavezu zaista pojma nisam imao o onome šta me čeka. Verovao sam kako ću uz adekvatnu obuku, pisane materijale i trening lako uobličiti izvrstan prodajni tim te obezbediti željeni rast prodaje. I tada sam znao da to nije dovoljno, da se moraju obezbediti adekvatne nagrade i provizije za prodavce (pa i za sebe) što sam naravno uspeo da isposlujem. Preokupacija mi je bila obuka i trening i verovao sam da ću time postići mnogo jer su svojevremeno kod mene dobra, intenzivna obuka i solidan sistem nagrađivanja ostvarili sjajan uticaj. Nakon temeljne obuke u komunikacijskom i stručnom smislu bio sam zaista spreman. U svakom slučaju ove stvari su neophodne i ne smeju se zaobići. Pored stečenog znanja i veština u meni je ovo probudilo strahovit elan i volju za radom što sam sada očekivao kod svojih zaposlenih... Međutim... Prošli su meseci dok sa tugom u srcu nisam shvatio kako moji prodavci nisu moji klonovi nego žive, različite osobe sa svojim posebnim kvalitetima, manama, strahovima, zabludama itd.

Ne mogu da nastavim dalje a da ne prokomentarišem nešto što baš i nije u direktnoj vezi sa temom. U to vreme rezultati prodaje su nam bili odlični tako da je osrednji i loš rad pojedinaca bio fino zamaskiran. **Izuzetno je opasno kada prodaja raste po inerciji a prodavci i njihov šef spavaju na lovorikama ili umišljaju kako su jako sposobni.**

Od drugih obaveza, prvenstveno sa ključnim kupcima, koja mi je bila posebno iskušenje i zadovoljstvo pomalo sam zaboravio da više nisam prodavac. Nekako sam osećao da ovi moji ne rade baš "punim gasom" ali nisam imao ideju šta da preduzmem. Dakle meni, a pretpostavljam i mnogim kolegama, pre ili kasnije padne na pamet da moraju pojačati kontrolu. Ovo je, naravno, tačno, ali šta je prava mera...? GPS (satelitsko praćenje auta)? Detaljniji izveštaji? Češće zajedničke posete? Tako je, ali ko će to da čita, prati, posećuje. Pazite, posao direktora prodaje nije da po ceo dan kontrolišete prodavce i čita razne izveštaje. Da, fokus ne sme da bude na kontroli, nije poželjno ni da se direktor previše bavi neposrednom prodajom jer više nije

prodavac. A šta je onda prava stvar, koji je najbolji način da direktor investira svoje vreme i energiju?

Različiti su opisi poslova direktora prodaje i uglavnom su sačinjeni od mnogo, mnogo obaveza a ipak najvažnija stvar koju on treba da obezbedi jeste **efektivno i efikasno funkcionisanje prodavaca**. Ako mu je to na umu onda pod hitno mora da izbriše pretpostavku kako dobar prodavac sam zna šta mu je činiti. Ono što dobar prodavac, koji je postao direktor prodaje mora pod hitno da shvati jeste da je sada dobio na raspolaganje vreme svih svojih prodavaca i da to vreme mora što kvalitetnije iskoristiti. Meni se, na primer, desilo da sam sa pozicije prodavca, vrlo individualca prešao u ulogu gde bih morao početi da razmišljam šta radi blizu 25 ljudi koliko nas je jednog momenta bilo u sektoru prodaje. Naravno da ekipa veliki deo posla obavlja rutinski ali vas zapravo najviše treba da zanima onaj deo koji nije rutinski. Razmislite koliko vremena ostane svakom vašem prodavcu kada završi sve svoje rutinske, svakodnevnne obaveze. Razmislite o tome da li bi se radni dan vaših ljudi mogao reorganizovati i kako da što manje vremena potroše na vožnju ili administraciju a što više na unapređenje odnosa sa klijentima. Zapamtite, **VI** ste sada odgovorni za to kako oni koriste vreme, a to nije nimalo naporan zadatak.

Vratimo se sada na uvodnu žalopojku o nepravednom svetu prepunom loših prodavaca. Ako neko misli da prodavac sam zna šta treba da radi onda će većina njegovih prodavaca biti **loši prodavci**. Namerno sam pomalo grub i karikiram, znam da niko ne misli baš tako, ali ne mogu se odupreti utisku da su, u osnovi, nezadovoljstva koja vlasnici firmi i šefovi prodaje imaju prema svojim prodavcima zapravo pogrešna, nerealna očekivanja. Nije dovoljno, niti je u redu prosto očekivati ili podrazumevati određeni način ponašanja kod zaposlenih. Prodavci koje imamo su uglavnom ljudi različitih osobina sa različitim iskustvima u prodaji. Da bi sa njima postigli maksimum moramo ovo uvažiti i moramo u svojim očekivanjima biti vrlo konkretni.

Pravi šef prodaje mora pred svoje ljude staviti vrlo konkretne zahteve. Mora sa njima da razgovara o željenim ciljevima, da obezbedi uslove da se ovi ciljevi mogu dostići i da insistira na sprovođenju dogovorenih aktivnosti kroz određeni period. Ciljevi moraju biti jasni, dostižni, specifični

za određenu teritoriju, određene proizvođače ili klijente. I moraju biti vešto komunicirani. Pogrešno je od prodavaca očekivati da sam razvije ovakav način razmišljanja, to su ipak menadžerska posla, a prodavci nisu menadžeri mada ih ponekad tako nazivamo.

Ako je gazda, vlasnik firme, direktor ili neko ko upravlja prodajom:

1. Dobro procenio potencijal terena i sagledao sposobnost konkurencije

2. Iskomunicirao jasne, dostižne, konkretne i merljive ciljeve

3. Obezbedio adekvatne resurse i potrebne obuke zaposlenih za ostvarenje ovih ciljeva

4. Pratio sprovođenje konkretnih prodajnih aktivnosti i propisao korektivne mere

5. Adekvatno nagradio/kaznio rad/nerad

6.

... a rezultati ipak izostaju, onda nikome ne moraju objašnjavati kako su im prodavci pasivni, lenji i nesposobni nego ih jednostavno trebaju promeniti.

Još nešto, vrlo važno, ako ste se upravo spremili da svog najboljeg prodavca pretvorite u direktora prodaje - učinite to. To zaista može biti pravo rešenje ali ne zaboravite jedno: ukoliko nije spreman da uči na primerima drugih, verovatno će učiti u praksi na primeru vaše firme.

Jasna Jasnić i Sivko Sivić



Miroslav Solomun, konsultant i predavač ASEE

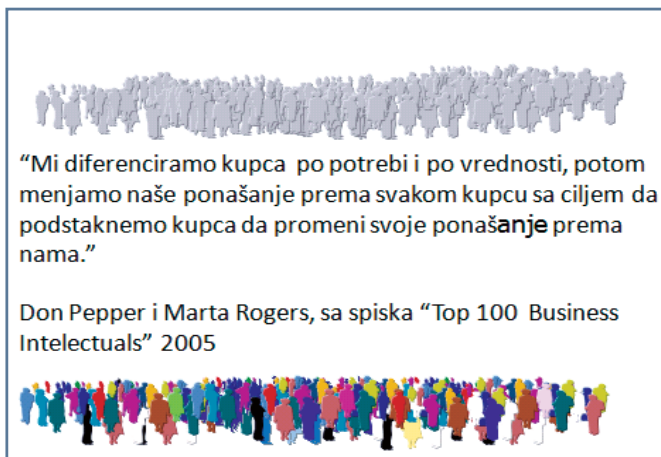
Sivko Sivić kupuje kod nas kada on želi, gde on želi, kako on želi i šta on želi. Za svoj novac, naravno. Sivko plati samo onoliko koliko je spreman da plati za naš proizvod ili uslugu.

Da li će se Sivko ponovo, tj. sledeći put, kada odluči da zadovolji istu ili sličnu svoju potrebu, opet opredeliti za naš proizvod ili uslugu? Moguće je, ali nije sigurno. Koliko to zavisi od kvaliteta našeg proizvoda? Sivko može, a to i radi, da poredi naš proizvod sa konkurentskim proizvodima po svim osobinama. Ima neverovatan izbor izuzetnih alata za poređenje proizvoda i usluga. Ne samo na internetu. U stanju je da uoči i nijanse u osobinama. Sve je obrazovaniji i osetljiviji na detalje. Prohtevi mu se povećavaju istom, ako ne i većom brzinom od brzine razvoja tehnologija današnjice.

Ima li uopšte loših proizvoda? Koliko se dugo oni zadržavaju na tržištu? Mislim da ih nema. Ono malo što se pojavi, brzo i nestane. Kratko žive, jer ne samo Sivko, nego i drugi koji imaju potrebe za tim tipom proizvoda neće da ih kupuju, zato što ima drugih proizvoda ili usluga. Dobrih za Sivka. Zato oni i nestaju. Neki brže, neki sporije, ali nestaju.

Pojavlivanje loših proizvoda se još uvek dešava i kod nas jer pojedinci više misle o tome šta znaju da nekako naprave, a ne šta Sivko želi da kupi. **Ne šta Sivko treba, nego šta Sivko želi!!!** A mi to ne znamo. Suviše smo okrenuti sebi! Preokupirani smo dosadašnjim uspesima. Svi nas hvale. Mi sebe najviše. Dokle? Kada bih pitao našeg direktora ili menadžera marketinga ili prodaje, koliko ćemo prodati proizvoda A ili B, kome, kada i kako, ili koliko ćemo prodati svih proizvoda ili usluga, kome i kako u aprilu 2014, ne bi bilo odgovora. Bilo bi čuđenja i neizrečenih pitanja (zavisi ko pita) u stilu: „Šta je ovom? Pa mi ne znamo koliko ćemo prodati u aprilu ove godine! Pogotovu kome.“ Ako bi se neko ipak usudio da komentariše, a to su po pravilu vlasnici i njihovi tehnološki i računovodstveni prvoborci, preovladavala bi samouverenost zasnovana na samodivljenju dosadašnjim uspesima.

Svi znamo čuvenu frazu personalizovanog marketinga: „Uđimo u cipele kupca Sivka Sivića!“. I u cipele svakog drugog kupca, pojedinačno! Ali je ne koristimo. Nažalost, uopšte! Ne gledamo u svoje proizvode ili usluge Sivkovim očima. Ako neko ipak gleda, gleda kroz mutne naočare, uočava sive grupe ljudi (ciljne grupe) i ne uspeva da im uoči ni oči ni misli, a kamoli želje. Samo pretpostavlja da bi oni možda mogli da kupe jer im možda treba onaj proizvod koji je, radeći noć i dan godinama, uspeo ulažući velike napore, a i novac bogami, da napravi!



“Mi diferenciramo kupca po potrebi i po vrednosti, potom menjamo naše ponašanje prema svakom kupcu sa ciljem da podstaknemo kupca da promeni svoje ponašanje prema nama.”

Don Pepper i Marta Rogers, sa spiska “Top 100 Business Intellectuals” 2005

Da podsetim, ciljna grupa je grupa ljudi koji imaju sličnosti u demografskim, socijalnim i kulturološkim karakteristikama i time verovatno imaju potrebe za konkretnim tipom proizvoda ili usluga. Sa velikim očekivanjem (znači opet verovatno) da imaju i para da plate zadovoljavanje tih svojih potreba. Koliko pretpostavki. Nije ni čudo što je ciljna grupa - grupa sivih ljudi.

I naš Sivko je takođe u jednoj od ciljnih grupa. U istoj grupi sa Sivkom su Retko Punoparaostavić i Čestko Dobroplatić. Njih trojicu vlasnik ili šef prodaje ili prodavac lako uočava jer ih dobro poznaju. Oni su dobri kupci proizvoda i usluga preduzeća već desetak godina. Čak je vlasnik preduzeća sa Čestkom blizak porodično, bili su nekoliko puta na odmoru zajedno.

Ostale ne uspeva baš dobro da razazna. Svi su nekako sivi. Čak su sivi u istoj nijansi. Panton nijanse određuju oni gorenavedeni kriterijumi za definisanje ciljne grupe. Možda ima nekog neimenovanog u toj svojoj grupi ljudi koji je nekad kupovao kod nas. Ili nekog ko zadovoljava samo mali deo svojih želja našim proizvodima i uslugama? Sigurno ima i onih koji ništa ne kupuju od nas a imaju velike potrebe i zadovoljavaju ih kod konkurenata? Verovatno. Opet pretpostavke.

Da ne bih u nedogled razglabao ovu inače moju omiljenu temu, ispričaću vam priču koju mi je pričao učesnik jednog treninga u ASEE-u.

„Juče mi je bio čovek iz jedne agencije za reklamu. Ja sam ga pozvao jer ne ostvarujemo plan prodaje i moramo nešto da preduzmemo. Predstavio se kao menadžer agencije za marketing, ali od mene nećete čuti „agencija za marketing“ jer agencija za marketing ne postoji. Molim lepo, to je moje mišljenje. To sam naučio. Predložio mi je da napravimo media plan i da masivnom kampanjom u sredstvima masovne komunikacije, „masirano osvetlimo“ celu ciljnu grupu. Da ih pritisnemo, da ih udavimo, kako on reče! Gledao sam ga raskolačenih očiju. On nastavi: „Tako bi i oni koje prepoznajete, oni za koje pretpostavljate da su tu, ali i oni koje ne znate ni vi ni vaši prodavci, a pripadaju definisanoj ciljnoj grupi, bili sistematski informisani o vašem proizvodu u periodu od šest nedelja na najboljim TV kanalima u najbolje vreme kada pripadnici vaše ciljne grupe inače gledaju TV, na bildbordima na najboljim mestima u velikim gradovima, u najčitanijim novinama...“ Učinilo mi se da je to izlaz ali i da može biti skupo. Pitao me je koliki mi je budžet za marketing i posle odgovora rekao je da će doći sledeće nedelje i doneti media plan i ukupne troškove. Moram da priznam da sam na pitanje za budžet marketinga nešto izmislio, jer ga ustvari ni nemam. Ako neke aktivnosti prema kupcima preduzimamo u preduzeću, onda skupim glavne ljude da prodiskutujemo i odlučimo. I tako svaki put.

Kako se približavao njegov ponovni dolazak, jedrio sam po internetu uz pomoć Google-a iz dana u dan sve više i više, sa namerom da nešto naučim od drugih što bi mi pomoglo kada bude vreme da donesem odluku. Posebnu pažnju sam posvetio onim pojmovima koje sam zabeležio nekom razgovora sa čovekom iz reklamne agencije: IMC (integrated marketing communication), TA (target audience), GRP (gross rating point), TRP (target rating point), PT (prime time)... Ali, jedreći na internetu pojavljuju se i drugi pojmovi iz slične oblasti koje on nije spominjao, kao što su SMP (strategic marketing plan), DBM (data based marketing), CCS (customer centric selling), CRM (customer relationship management)... Nedelja mi je prošla neverovatno brzo. Svi moji u preduzeću su bili iznenađeni što ne „letim“ po kancelarijama kao obično. Videli su da se dešava neka promena, pa su bili zabrinuti i zbog loše prodaje ali i zbog nečega što

će slediti iz promene mog ponašanja posle ove nedelje.

I dođe čovek iz agencije za reklamu sa media planom i troškovima. Već sa vrata mi reče da, u stvari, ja imam jako mali budžet i da onaj koncept koji je prošli put predložio ne može da se realizuje. Reče, ili moramo da povećamo budžet, ili „masiranje ciljne grupe“ moramo da smanjimo! Govorio je on još toga, a mi smo ga pažljivo slušali. Umalo da zaboravim. Na sastanku sa čovekom iz agencije za reklamu je bila i Jasna Jasnić, zaposlena u mom preduzeću od skora koja mi je pomagala u jedrenju. Jasna mi je više puta predlagala neke ideje da unapredimo upravljanje odnosima sa našim kupcima, ali da budem iskren, nisam joj posvećivao pažnju, jer sam imao puno posla. A i šta meni jedan početnik treba govori šta ja da radim kad sam tolike godine bio uspešan. Na kraju sastanka, rekao sam čoveku iz agencije za reklamu da sam zahvalan što nam je posvetio pažnju i detaljno objasnio kako bismo mogli da povećamo prodaju. „Razgovaraćemo u preduzeću o vašim predlozima i kada donesemo odluku obavestićemo vas. Do viđenja.“

Bio je zadovoljan, ali nije imao pojma zašto sam ja toliko bio zadovoljan razgovorom sa njim. Odluku sam doneo pre dolaska čoveka iz reklamne agencije. Zato sam zadržao Jasnu još petnaestak minuta i rekao joj da će na sastanku kolegijuma u ponedeljak biti unapređena na mesto menadžera odeljenja za upravljanje odnosima sa kupcima. Zamolio sam je da kolegijumu prezentira svoje poglede kako da startujemo sa uvođenjem baze podataka o kupcima ali i korisnicima naših proizvoda, koje će biti prepreke kod zaposlenih jer očigledno menjamo naš način odnosa sa kupcima, kakvih ima softvera koji bi mogli da nam pomognu da odnose sa kupcima personalizujemo do najvišeg nivoa. Kakvu dinamiku predlaže, koliko i kakvih specijalista treba da novo odeljenje funkcioniše efikasno, koliko će to da košta i kada ćemo povratiti investirano. Gledala me je raširenih, staklastih očiju, ne verujući da se njena mašta ostvaruje. „E sad idi da radiš. Imam i ja puno posla.“ Žureći ka kompjuteru da otvorim one foldere gde sam protekle nedelje daunlodovao gomilu fajlova o CRM-u, pomislih: „Kakva nedelja!“

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

Naši klijenti su:

organizacije koje žele bolje – koje upravljaju promenama i koje traže praktičan savet ili konkretno rešenje.

Naši klijenti su:

pojedinci koji žele bolje – koji shvataju da ne mogu da menjaju svoje organizacije, ali mogu da nauče alate potrebne za zanat zvani menadžment.

Pravi čovek na pravom mestu - Procena potencijala zaposlenih

"Velika je nesreća kad čovek ne zna šta hoće, a prava katastrofa kad ne zna šta može"

Jovan Dučić

U mnogim organizacijama oni koji se bave HR poslovima došli su do praktičnog zaključka da briga za **sve** svoje zaposlene nije ključ uspeha, jer neki zaposleni više, a neki manje doprinose njenom uspehu.

Deo usluga ASEE HR konsaltinga omogućava organizacijama da kroz individualnu procenu potencijala svojih zaposlenih ustanove određene kategorije i na osnovu toga naprave planove njihovog daljeg razvoja. Baterijom različitih instrumenata i alata određuju se i identifikuju nekoliko grupa. Najznačajniji (obično ne i najbrojniji) deo zaposlenih su oni koji su se istakli i na pravi način već u velikoj meri doprinose organizaciji. Žele dalje da joj doprinose, a oni lično da napreduju. Postoje zaposleni koji doprinose, koji ne žele ili neće dalje da napreduju. Manja grupa je i onih koji za sada nisu puno doprineli, ali imaju poten-

cijala da to urade. I najbrojnija grupa su oni koji bi trebalo više da doprinose, a ne zna se da li mogu i koliko je to više.

U protekla dva meseca imali smo četiri ovakva projekta. Saradnja je bila u različitim delatnostima: bankarstvu, farmaciji, auto i agro industriji. Bez obzira na različite delatnosti, posledice lošeg usklađivanja ljudi i radnih pozicija su uglavnom iste - neadekvatni ljudi, neretko i na rukovodećim pozicijama, generisali su loše rezultate, loše međuljudske odnose, odnosno slabu motivaciju zaposlenih. Neki rukovodioci su se pokazali neadekvatnim, ne zato što nisu bili dovoljno posvećeni organizaciji, već zato što nisu bili pripremljeni za ulogu lidera na svom radnom mestu, pa se nisu snažili... Opet, *neki* drugi rukovodioci jednostavno nisu za ulogu rukovodioca... Dok, za one koji su potvrđeni kao lideri, pravljen je plan kako da sutra budu još bolji da bi adekvatno popunili neke odgovornije pozicije.

Kod zaposlenih se videlo da neki od njih "žive" sa organizacijom, njenim problemima, uviđaju načine poboljšanja uspešnosti poslovanja organizacije i imaju ambicije i želje da doprinesu ovom procesu. Takvim zaposlenima se i posvećuje najveća

pažnja, u smislu da li bi mogli preuzeti neku značajniju lidersku poziciju - mesto, u skladu sa njihovim afinitetima i predispozicijama. Ukoliko trenutno nisu spremni neophodno je napraviti plan i definisati kako ih pripremati da je što pre preuzmu.

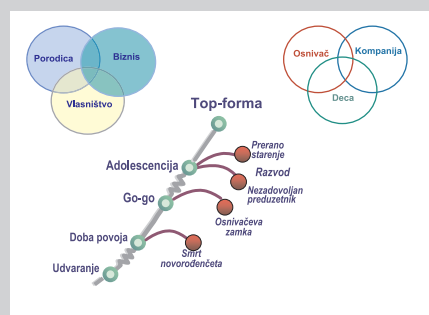
Rezime našeg angažovanja je u potpunosti u skladu sa naslovom „Pravi čovek na pravom mestu“ i može se još dodati da "Što je greška napravljena u hijerarhijski višem nivou, posledice za organizaciju su ozbiljnije".



Duško Ilić, konsultant i predavač ASEE

Prvi je jug Srbije - Prvi planovi nasleđivanja

Četrnaest uspešnih privatnih kompanija sa juga i jugozapada Srbije učinili su početkom 2012. godine prvi, krupan, veliki, najznačajniji korak ka obezbeđivanju uspešnosti svog preduzeća i u budućnosti. U sklopu dvodnevnih radionica "Transfer liderstva", prvo u Vranju, a zatim i u Novom Pazaru, prisutni vlasnici i osnivači napravili su za svoju kompaniju prvu verziju **Plana transfera vlasništva i rukovođenja u kompaniji**. Ovaj Plan, sem puta do odgovora i izbora načina prenosa vlasništva, sadrži i odgovore na tri važna pitanja. Prvi je *kada i pod kojim uslovima* druga generacija preuzima rukovođenje kompanijom. Drugi odgovor je *plan „izlaska“* sadašnjeg vlasnika koji je po pravilu i prvi čovek u rukovo-



đenju ovim uspešnim kompanijama. I treći je *priprema kompanija* kako bi i u budućnosti bile i profitabilne i održive i transfersibilne. Boris Vukić i Miloš Švarc, konsultanti ASEE u oblasti razvoja porodičnog biznisa

kao posebnu vrednost ističu otvoren dijalog, u većini slučajeva prvi put, između osnivača i njihovih naslednika a kao bogatstvo spremnost da se razgovara i nesebično dele promišljanja, dileme, potencijalna rešenja među svim učesnicima. Istina da se „znanje deljenjem uvećava“ posebno je značajna u ovako osetljivoj oblasti u kojoj se stalno prepliću emocije i racionalnost.

Ovaj pionirski korak u cilju održivog razvoja samoniklih kompanija finansijski je podržan od strane USAID Programa za jačanje ekonomske sigurnosti. Sigurno ne bi bilo uspeha bez nesebične profesionalne i prijateljske podrške svih članova kancelarija ove organizacije u Vranju i Novom Pazaru.

Prvi zimski poslovni susret menadžera



ASEE je od 25-28.01.2012. održao Prvi Zimski poslovni susret menadžera u Konjicu, Garden Hotel City pod nazivom "Zimovanje u Hercegovini".

Učesnici Zimskog susreta bili su menadžeri iz javnih, privatnih i međunarodnih kompanija, iz različitih poslovnih sredina koji

se bave različitim delatnostima. Takav sastav grupe je bio dodatni izazov za predavače.

Menadžeri su imali priliku da kroz prezentaciju onoga što ASEE radi dobiju potpuniju sliku o nama, našim klijentima, a isto tako da kroz interaktivan rad pronađu svoje jake, a i slabe strane kako u organizaciji u kojoj rade, tako i vlastite. Uspeli su doći do novih saznanja, kao i veština koje mogu primeniti u cilju unapređenja sopstvenog rada, kao i rada poslovne sredine.

Ovo su im omogućile teme, kao i naši konsultanti, Srđan Nonković i Duško Ilić. Teme su se odnosile na alate za dobrog menadžera, unapređenje i reinženjering poslova i procedura, kako u proizvodnji, tako i u uslugama, kako u javnom, tako i privatnom sektoru. Takođe je bilo reči o motivatorima i demotivatorima u poslu, tj. koliki je značaj motivacije na dobar osećaj u procesu rada, kao i uticaj na kompletnu klimu na poslu i profesionalni integritet zaposlenog i organizacije.

Večernje sate smo provodili u druženju i razmeni iskustava, uz kamin, dobru hranu i laganu muziku!

Poslovno-turistički putopis - Ukrajina



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Poslednjih godina sam dosta putovao po Ukrajini i to po mestima ne tako dalekim, ali do kojih nisam mislio da ću ikada stići. Mesta znana, na primer, iz pesama (Bajaga i voz za Harkov) ili filmova (Odesa i stepenice iz Ejzenštajnovog filma Krstarica Potemkin) ili sporta (Kijev po Dinamu).

Čovek se često u ovom poslu oseća kao sportista koji samo vidi aerodrom i stadion. Ipak, zahvaljujući dobroj poslovnoj saradnji sa ovdašnjim kompanijama, u više navrata mi se pružila prilika da posetim ovu zemlju i samim tim sam uspeo da nađem malo vremena da obiđem mesta (Odesu, Harkov,) u kojima sam boravio. Odesa je jedan od najlepših primera starog i uglavnom očuvanog grada. Na primer, renovirana Opera je ranga Skale ili bilo koje stare svetske operne kuće. Stepenište iz Krstarice Potemkin je takođe veoma impresivno, preostaje mi samo da zamislim kako je to izgledalo u vreme carske Rusije, vreme najvećeg sjaja. Mada,

ovde neću prezentovati turističke atrakcije koliko „male“ stvari koje ovu zemlju čine posebnom.

Stekao sam jako lepe utiske o Ukrajinčima. Spremni su da uče i dosta su obrazovani, sklopio sam dosta poznanstava i prijateljstva tamo, čini mi se da smo na dosta sličnim talasnim dužinama i dobro se razumemo. Ne govorim ruski ali posle ovoliko provedenog vremena tamo, dosta dobro razumem, imajući u vidu da je polovično znanje ujedno i najopasnije znanje. Imao sam prilike da razgovaram sa finansijskim direktorom jedne velike kompanije oko sat, sat i po. Ona razume engleski ali ne priča, ja razumem ruski ali ne pričam. Sve vreme smo pričali, ona na ruskom, ja na engleskom, dok je prevodilac sedeo i ništa nije radio.

Zvanični jezik ove zemlje ukrajinski, međutim šezdeset posto ljudi se služi ruskim jezikom. Dva su razloga za takvo de-

lanje - jedan je da je istočni deo zemlje pod ruskim uticajem a drugi je praktični. Dama koju sam tamo upoznao objasnila mi je da, i ona i muž poreklom iz zapadne Ukrajine, kod kuće pričaju na ruskom da bi dete naučilo. Naravno, država sve više forsira ukrajinski jezik, a jedan naš klijent koji je u izdavačkoj delatnosti bio je veoma preduzimljiv. Prvi se setio da objavi ukrajinsku gramatiku (ironije li - on je iz Harkova koji je pod ruskim uticajem). Naime, sva zvanična dokumenta moraju da budu na ukrajinskom, a ljudi baš nisu vladali gramatikom, tako da je svako preduzeće moralo da nabavi ovu knjigu. Uspeh Gramatike ukrajinskog jezika bio je približan uspehu Da Vinčijevog koda. Bez obzira na želje i namere države da se ukrajinski kao glavni jezik odomaći na sopstvenom terenu, gde god smo bili, u radu sa klijentom, uvek - ruski.

Tokom proputovanja kroz zemlju bio sam prilično impresioniran njihovim vozom-

vima, ne možda toliko izgledom, ali sigurno organizacijom, tačnošću i čistoćom... nešto što je skoro nezamislivo kod nas. Manje-više, svi veliki gradovi su na oko 500-600 kilometara od Kijeva, a većina vozova kreću oko deset uveče i stižu oko 7 sati u, na primer, Dnjeprpetrovsk ili Harkov, kao i u suprotnom smeru. Zaposleni ih izuzetno puno koriste jer je to prilika da se čovek naspava i krene u radni dan. Zavidno sam ih gledao i zamišljao kako bi to bilo lepo da iz Novog Sada stignem u tačku B, naspavan i odmoran, umesto da dan pre toga vozim po 4-5 sati.

U tako velikoj zemlji i poslovi mogu samo da budu veliki. Standard stanovništva u proseku nešto je niži nego kod nas, što može biti da je to samo moj subjektivan utisak, ali se zato sigurno broj i bogatstvo pojedinaca ne mogu porediti sa našim bogatim ljudima. Samim tim, preduzimljivi ljudi su vršili diverzifikaciju po bogatstvu. Evo primera. Jedan od mojih klijenata bavi se prodajom „svega za decu“ - od igračka, odeće, obuće, nameštaja, hrane, sve što možete i ne možete zamisliti a što vam je potrebno da negujete i pravilno vaspitate (možda razmazite) vaše potomstvo. I to prodaje kroz dva lanca maloprodaje. Prvi je sa standardnom, svima dostupnom robom u velikim objektima, na dva-tri sprata, dok je drugi lanac pod nazivom "Naslednik" (sada je ime promenjeno), što će reći za bogatu decu - naslednike. Sve što dotaknete košta barem sto dolara. Glavni konkurent ovakvih prodavnica jeste da (bogat) roditelji lako mogu da povedu decu u inostranstvo gde istu takvu robu mogu kupiti.

Imao sam takođe priliku da prisustvujem izložbi escajga i neobičnom performansu. Naime, jedan od naših klijenata bavi se prodajom opreme za restorane i zastupa nemačku porodičnu firmu koja postoji sto pedeset godina. Broj zaposlenih - sto pedeset, izuzetne zanatlije koji ručno prave srebrni escajg. U toku razgovora sa jednim od vlasnika koji se sa puno žara i ljubavi trudio da mi približi i objasni izradu ovih predmeta, otkrio sam da pojedine krivine na escajgu nikako se drugačije ne mogu dobiti nego isključivo ručnom obradom. Kao neko ko je davno za mašinskog inženjera učio, apsolutno sam mu verovao i time je opravdao svaki evro koji čini cenu ovog skupocenog escajga. Njihovi klijenti su, između ostalih, i Vladimir Putin i Angela Merkel. Elem, zastupnik u Ukrajini odlučio je da okupi bogate ljude Odece u lepom hotelu i priredi izložbu i mali performans. Tri stola, svaki postavljen za 10 osoba, bila su opremljena sa najraznovrsnijim, prelepim, ručno izrađenim srebrnim escajgom - kažu, svaki sto je koštao kao jedan lambordžini. Jedna viljuška - četiristo evra, dok je veliki srebrni svećnjak koji je krasio sto koštao trideset hiljada evra. Interesantne su bile i izložene čaše, kakve su specijalno izrađene za Putina - kombinacija srebra i stakla, na čijem se dnu nalazi ruski grb. Tridesetak replika najznačajnijih svetskih kruna bilo je postavljeno na postoljima, prekrivene sateonom, a atraktivne manekenke u pratnji prigodne muzike su prolazile i otkrivale jednu po jednu repliku. Osim što je vrsni i iskusni



zanatlija, moj sagovornik je i trgovac, te je nakon performansa dopustio jednoj postarijoj dami da stavi na glavu malu krunu kraljice Viktorije i da se na momenat i sama oseti kao kraljica. Na pitanje ko je dotična dama - dobio sam odgovor - supruga čoveka koji ima najviše kockarnica u Odesi - dakle prava mušterija i ciljna grupa.

Privlačilo mi je pažnju što smo naleteli na parkirane najnovije modele Rols Rojseva ispred dobrih restorana. Jednako sam bio impresioniran brojem velikih automobila i džipova, a u odnosu na broj stanovnika sa nižim primanjima. Kada je jedan od vlasnika sa kojim smo radili dolazio po mene nekad je sam vozio, a nekad su to činili telohranitelji. I nikako nisam mogao da shvatim koji je sistem, zašto jednom dolazi sa njima a drugi put bez. Kada sam ga upitao, pojasnio mi je da je pre nekoliko godina to bio jedini način da se fizički zaštititi. Međutim, kako je potreba za takvom zaštitom sve manja, povremeno ih angažuje u ime tih starih „dobrih“ vremena.

Pružila mi se prilika i da gostujem u Harkovu, gde su domaćini bili jednako ljubazni i odveli na večeru u golf klub. Donedavno taj klub nije bio pristupačan običnim ljudima. Jedan Bogati Ukrajinac je za svoju dušu izgradio golf klub sa devet rupa ne bi li obezbedio sebi laganu rekreaciju i razonodu. Ali to je bilo preskupo čak i za njega. Pozvao je menadžera iz Italije, dodao još devet rupa na teren i širom otvorio vrata „običnjacima“. Sada se dograđuje i hotel od četrdeset soba, a sve u nadi i želji da će se španska reprezentacija baš kod Bogatog Ukrajinca smestiti na sledećem Evropskom prvenstvu u fudbalu.

Globalizacija je i u Ukrajini uveliko prisutna - u tom smislu da su brendovi isti kao kod nas (iliti kod nas su isti kao kod njih). Sve internacionalne banke koje su kod nas zastupljene - možete ih i tamo videti. Tržni centri - moje dame - jednako su opremljeni kao i naši, te što se šopinga tiče, ništa se posebno ne propušta. I da, ne možemo im zameriti na grandioznosti u odnosu na naše. Apsolutno možete kupiti istu robu koju kupujete i u Srbiji, tako da, ukoliko je izgo-

vor da idete u Ukrajinu zbog šopinga - nema potrebe.

Kao neko ko dolazi iz zemlje sa uvedenim fiskalnim kasama, bio sam fasciniran količinom gotovine u opticaju, tako da, u odnosu na Ukrajinu mi smo uzor poreske ispravnosti. Sve što može - plaća se gotovinom. Uskoro sam polako počinjao da razumem celu priču i zašto ima toliko fluktuacije gotovog novca. Po legalno potpisanom ugovoru i završenom poslu, ispostavilo smo fakturu za konsalting usluge, smatrajući da smo time stavili tačku na ceo proces. Međutim, to je bio tek početak peripetija. Prvo je trebalo prevesti ugovor i fakturu na ukrajinski, zvanično priznati jezik. Zajedno sa poreskim potvrdama sve smo morali da šaljemo u Privrednu komoru Ukrajine uz detaljno napisano obrazloženje ko, šta, gde, kako, kada, ZAŠTO... uz određeni skepticizam da je to uopšte iko i pročitao... Celokupna procedura je trajala punih šest meseci dok nisamo dobili novac - te mi je onda i bilo jasno zašto u ovdašnjim kompanijama preferiraju gotovinski način plaćanja.

Što se samih vlasnika kompanija tiče, a koje sam imao prilike da upoznam, oni su, koristeći termine Adizesovog metoda - Palikuće, kao i druge, ali sam stekao utisak da žele da se menjaju. Ili je to samo utisak sa onima sa kojima sam bio. Dominantna je želja da se što više i što pre uradi, no čini mi se da ipak to uspešno balansiraju. Dosta se radi na preporuku - vlasnici razmenjuju iskustva i preporučuju jedan drugom, tako da mi je taj pristup bio nekako neobičan poredići sa našim običajima.

U svakom slučaju, u Ukrajini čovek ima šta da vidi i upozna, osim prirodnih lepota i istorijskih monumentalnih spomenika i, ako ne drugačije, Evropsko prvenstvo je dobra prilika, imajući u vidu da više nije potrebna viza. Preuređenje gradova, stadiona, aerodroma, ali i puteva do aerodroma me je jako podsetilo na vreme kada su kod nas organizovane Olimpijade, Univerzijade i slične svetkovine.