



## U ovom broju...

Moja kompanija, moja deca i ja – tribina sa dr Adizesom	2
Ambiciozni prodajni ciljevi	3
Da li ste (zaista) merili zadovoljstvo kupca?	4
Tajnica	5
Bajka o hrabrom krojaču	6
Para ima ali samo za pismene, i države i pojedince	8
KAI-ZEN – 5S	9
Inmold - i za sebe i za zajednicu	10
Asee aktuelnosti	10
El Salvador	11



# Moja kompanija, moja deca i ja – tribina sa dr Adižesom



**Rimsku dvoranu** Biblioteke grada Beograda ispunila je jednog juskog predvečerja jedinstvena publika koju su jednim delom činili osnivači malih, srednjih i velikih ali privatnih kompanija. Druga polovina su bila njihova deca koja su već počela da rade sa njima ili se spremaju da sa očevima podele izazove onoga što će tada postati "rad u porodičnoj kompaniji". Sve njih je okupila želja da čuju lična iskustva dr **Isaka Adižesa** koji već pet godina prenosi vođenje svog Instituta na jednog od sinova Šohama i iskustva **Borisa Vukića** koji se godinama bavi sa procesom prenošenja rukovođenja i upravljanja privatnim kompanijama u jugoistočnoj

Evropi. Tokom tribine primećeno je da, uz poteškoće koje su zajedničke za sve ovakve kompanije ma gde se u svetu nalazile, specifičnost našeg regiona se ogleda u izraženoj nesprenosti osnivača da o procesu nasleđivanja otvoreno razgovaraju. Sigurno je da je ova kratka ali izuzetno dobro posećena tribina bila okidač dugih razgovora te noći u mnogim porodicama koje su u vlasništvu uspešnih kompanija.

Centar za razvoj porodičnih kompanija ASEE organizuje i realizuje individualne radionice za pojedinačnu porodičnu kompaniju to jest za vlasnike, članove porodice uključene u biznis i ostale članove porodice. U pripremi ove poludnevne inhouse radionice moguće je posebno prilagođavanje tema u cilju povećanja nivoa informisanosti svih članova porodice o porodičnom biznisu i sinhronizacija očekivanja i ciljeva članova porodice. Više informacija možete dobiti na mail [boris.vukic@asee.biz](mailto:boris.vukic@asee.biz)



## DANAS GRADI SVOJU BUDUĆNOST

Ime Boga na hebrejskom je ye-hove, što je, kada se čita bukvalno, zapovest: "Danas gradi svoju budućnost!" - naglasio je dr Isak Adižes na tribini "Moja kompanija, moja deca i ja" pre par dana u Beogradu.

Poruka je bila namenjena onima koji imaju moć i vlast u svojim kompanijama, njihovim vlasnicima, da danas već misle o tome šta je sledeće poglavlje njihovog života, da treba nešto da urade, da kvalitetno pripreme svoje kompanije i naslednike, ali i na vreme da predaju svoje delo drugima i pronađu sebe u drugoj priči.

No poruka je bila namenjena i onima koji dolaze i treba da dođu, u ovom slučaju naslednicima kompanija, drugoj generaciji. Potrebno je raditi na izgradnji vlastite budućnosti, neće se ona sama dogoditi. Preciznije - može se desiti, ali onda verovatno neće biti ona koju želite.

ASEE je na tribini okupio prijatelje kuće, uspešne vlasnike kompanija u regionu otvorene da čuju iskreno i mudro promišljanje Isaka Adižesa o njegovim ličnim iskustvima tranzicije liderstva u Adižes Institutu na jednog od trojice njegovih sinova. Razgovor iskrenih i otvorenih ljudi na tribini ukazuje na istinski lek za ove probleme - komunikacija i spremnost na razgovor. Tako jednostavan alat koji se tako retko koristi.



Odrediti jasno svoje prioritete, biti slobodan iskazati želje ali i promeniti ih, uvažavati tuđe potrebe i stremljena, raditi imajući u vidu zajednički cilj koji ponekad kratkoročno ne odgovara vlastitom, delati za budućnosti već danas, za svoju i svoje dece. Ne čini li se ovo lek i za mnoge druge izazove?!

Irena Bulat,  
direktorka ASEE Srbija

**Asee**  
**NEWS**

Besplatan primerak  
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:  
**Boris Vukić**

Lektor:  
**Elena Mirić-Šuberić**

Dizajn i prepress:  
**Nebojša Čosić**

Štampa:  
**DC Grafički centar**

# Ambiciozni prodajni ciljevi



Goran Nedić, konsultant i predavač ASEE

Kao prodavac nisam puno razmišljao o motivaciji, ona mi se prosto dešavala. Radio sam sa više ili manje elana, u svojoj prodavačkoj koži osećao se nekad jadno, a nekad sjajno, zalagao se u skladu sa svojim temperantom i poslovnim okolnostima, ne vodeći puno računa o tome zašto je to tako. Kao direktor, vodeći sastanke prodaje, brzo sam shvatio da se na volju prodavaca za rad **može** uticati na različite načine. Pardon, **mora** uticati. Jedan od ključnih alata svakog ambicioznog direktora prodaje je upravo poznavanje i razumevanje faktora motivacije. Danas, baveći se konsultanskim poslom, često slušam o ovoj temi, u kojoj se, kao jedan od faktora motivacije koji posebno zaokuplja pažnju klijenata, pojavljuje „vođenje pomoću ciljeva“. Postavlja se ključno pitanje: kako dobro postaviti ciljeve?

Ali pre toga - šta su dobro postavljene ciljevi? Jedan od ne tako retkih stavova je da ciljevi moraju biti „što viši“ i to bi trebalo da motiviše prodavce na naporan rad.

Evo jednog od vrlo čestih scenarija u slučaju preambicioznih ciljeva:

- Šef prodaje razmišlja ovako: *Ako su do sada prodavali 50 postavljam im cilj 100, znam da je to "nemoguća misija", ali sam siguran da će tako uraditi najviše što mogu, dakle 80, sa tim sam zadovoljan (ima da se radi, nema spavanja).*
- Dobar prodavac donosi odluku: *Ovo neće biti lako, moram pokušati, (npr) ako napravim bar još dva ili tri distributera, vratim nekoliko izgubljenih kupaca možda i uspem.*
- Prosečni i lošiji prodavci pomisle: *Fuuuu, ovo nema teorije, ništa, malo ću da se pritam pa ćemo videti šta će biti.*

A evo i kako stvari obično funkcionišu nadalje:

Pravi ambiciozni prodavci suočeni sa visokim "targetima" najverovatnije će odlučiti da se uhvate u koštac sa izazovom. Oni veštiji uz prekovremeni rad, veliko zalaganje i dosta sreće, naprežući se do krajnjih granica, ostvariće prodaju od 80 ili 90. Ovim je nadređeni menadžer itekako zadovoljan i, kratkoročno gledajući, rezultati su odlični. Ali vas molim da se stavite u kožu "pravog" prodavca koji je posle onakvog truda ostvario 80% od planiranog. Na kraju prvog meseca većina pravih će progutati knedlu i svojski pokušati ponovo, kada se neuspeh (koji je u stvari uspeh) ponovi nekoliko puta, jedan lojalniji deo ovih ljudi će pokušati da sa šefom porazgovara na ovu temu, ostali će jednostavno doneti odluku da traže novi posao. Ukoliko menadžer ne želi da menja stil, verovatno će svoje najbolje ljude ispratiti u

konkurentne redove. Oni koji su još uvek tu, rade tek koliko moraju i intenzivno traže drugi posao. Najbolji prodavci će se u ovakvim okolnostima zadržati veoma kratko, što bi značilo da praktično previsokim ciljevima kroz duži period možete napraviti negativnu selekciju. Dakle, najbolji odlaze a razlog tome nije samo novac, pravi razlog je neuspeh - vrhunski prodavci nisu spremni na neuspeh, oni traže okruženje u kome će, zahvaljujući svom iskustvu, veštini i trudu, biti visoko cenjeni, poštovani i nagrađivani.

Prosečni i lošiji prodavci ne odlaze, oni ostaju, nisko su motivisani, radeći sa minimumom energije i zalaganja ostvaruju loše rezultate, zadovoljni su sa osnovnim primanjima, potpuno su bez inicijative ali vešto pronalaze opravdanja za svoje neuspehe. Kada ovakvo stanje postane hronično, kompanija uveliko trpi posledice, prodajni rezultati su sve gori, te i najveštiji prodajni direktori sležu ramenima i teško pronalaze rešenje. Neki izlaz iz ovakve situacije vide u novim pritiscima i pojačanju kontrole što opet kratkoročno može dati neke rezultate, ali bih lično ipak tragao za nekim drugim rešenjem. Zamena kompletne postavke je jako skupa, riskantna po više osnova i obično mukotrpana (izbor ljudi, obuke, mentorski rad). Bez suštinske promene u pristupu prema zaposlenima ovo rešenje je, rekao bih, potpuno besmisleno.

Dakle, opcija sa preambicioznim ciljevima može biti jako problematična i dugoročno je praktično neodrživa.

Ipak, mogu li preambiciozni ciljevi biti korisni?

U jednoj ličnoj priči previsoki i zaista nedostižni ciljevi rezultirali su sjajnim napretkom.

Od svoje desete godine sviram klarinet, godinama radeći sa različitim učiteljima, a tokom tog perioda sam prolazio kroz nekoliko faza zainteresovanosti i volje za vežbanjem i sviranjem uopšte. Po nagovoru oca, počeo sam sa sviranjem, potpuno nesvestan obaveze koju preuzimam na sebe. Prolazio sam kroz različite faze - u jednom trenutku bih odustao, a u drugom bih ipak vežbao (stegnuto grla, sa suzom u oku) istovremeno slušajući udarce lopte u dvorištu gde su drugi igrali basket. Uspeo sam da izdržim do momenta kada sam počeo istinski da sviram, družim se i zabavljam kroz muziku. Muzika je za mene postala veoma važna, toliko da sam pozeleo da postanem profesionalni muzičar. Kako bih ostvario svoju želju morao sam polagati sve niže razrede muzičke škole, a potom i prva dva srednje škole, za šta je zakonski rok koji je

morao da prođe bio bar tri godine. Dodatno sam išao na časove kod jednog profesora u Novom Sadu sa idejom da nadoknadim propušteno, te za nekoliko godina upišem muzičku akademiju.

Profesor mi je mesecima zadavao vežbe za domaći koje je trebalo da priprelim za sledeći čas, a za koje je bilo potrebno 3 do 5 sati rada dnevno. Koliko god se trudio, satima radio, nisam uspevao da dobro uvežbam i priprelim sve što mi je bilo zadato.

Profesor nije popuštao. Vršio je pritisak davanjem novih vežbi koje nikako nisam uspevao da uradim do kraja. Bio sam veoma isfrustriran, demoralisan, očajan, ali sam nastavljao sa iščitavanjem nota, grizao usne, vežbao do granice izdržljivosti i - na časove dolazio jednako nespreman. Moja agonija trajala je skoro godinu dana. Imajući u vidu da sam tri puta nedeljno imao časove, sigurno razumete kojom nivou stresa sam bio izložen kao mladić.

Ako bih sada pokušao da objasnim zašto sam ovo trpeo i izdržao, mogao bih da kažem sledeće:

- Jako sam želeo da postignem cilj, ideja da postanem profesionalni muzičar izgledala je izuzetno privlačna, a ovo je bio jedini način
- Izuzetno sam cenio poverenje roditelja koji su mi dozvolili da se „zanosim“ ovom idejom i možda izgubim nekoliko godina školovanja zbog toga
- Imao sam snažan osećaj odgovornosti prema sredstvima i vremenu koje su moji roditelji bili spremni da izdvoje

Jeste li ikad upoznali prodavca koji se oseća ovako povodom svojih prodajnih ciljeva, prema svom direktoru i kompaniji?

Po završetku godine profesor je izjavio da je veoma zadovoljan napretkom i da sam, što se tiče klarineta, spreman da položim završni ispit za III, možda čak IV godinu srednje muzičke škole. Naravno, bio sam svestan svog napretka, ali ne u ovoj meri. Najviše me je zbunila izjava profesora... ta on je bio taj koji me je proteklih meseci nipodaštavao, skoro vređao, praktično kinjio i forsirao!

Objašnjenje je stiglo od mog oca koji me je u to vreme vozio na časove i, svakako, povremeno razgovarao sa profesorom o mom napretku. On je, u stvari, sve vreme znao da odlično napredujem, a profesor je vrlo brzo shvatio da dobro reagujem na pritisak, te da na taj način iz mene može izvući maksimum.

Moram priznati - zaista "simpatična" taktika.

Ovakav način bi kroz duži period verovatno bio kontraproduktivan, ali pri

pažljivom doziranju se ispostavio kao zaista dobar. Sa druge strane, ovako nešto primenjeno na grupu učenika u muzičkoj školi verovatno bi imao katastrofalne posledice.

Pokušaću da iz svega izvučem zaključak - ciljevi su veoma važni, treba da budu postavljani vrlo ambiciozno, ali shodno realnim mogućnostima. Ono što sam siguran jeste da uspostavljanje ciljeva i nagrada (x komada = x novca) ne može na duže staze obezbediti optimalno angažovanje zaposlenih u prodaji. Stvari su ipak mnogo komplikovanije, dosta je motivacionih faktora kojima, nažalost, posvećujemo malo

pažnje. Pomislite samo koliko je bitno ono što pričate „ekipi na poluvremenu i kako reorganizujete napad“.

Rekao bih da pritisak visokih ciljeva i ambicija može biti produktivan ako za njega u kraćem periodu postoji valjano opravdanje, viši kvalitativni cilj (povlačenje nekog konkurenta sa tržišta, zauzimanje pozicije sa novom linijom proizvoda, proboj na novu teritoriju itd). Ovo je u prodaji ponekad potrebno, ključ uspeha je, rekao bih, u ispravnom doziranju pritiska, ponekad individualnom pristupu i **uključenju ostalih faktora motivacije**.

Nabrajajući zašto sam izdržao režim visokog pritiska pomenuo sam veliku želju, ostvarenje cilja - uspeh, poverenje u roditelje (pretpostavljenog), što proizilazi iz autoriteta, pomenuo sam i odgovornost prema sredstvima, u prodaji su ovi elementi takođe važni. Ako imate visoko odgovorne ljude spremne na ekstremne napore, valjan i pošten rad, budite oprezni, pažljivo dozirajte pritisak i razmislite kako sve možete nagraditi zalaganje i rezultate, jer novac često nije dovoljan.

## Da li ste (zaista) merili zadovoljstvo kupca?



Robert Kamerer, konsultant i predavač ASEE

### Zašto merimo?

Zadovoljstvo kupca se ne meri zato što to i konkurencija radi, ne zato što nam standardi ni izbora ne daju te moramo, ne zato što smo приметili da nas kupci napuštaju, ne zato što se to činilo kao dobra ideja na poslednjem sastanku... Zadovoljstvo kupca direktno utiče na profit (nezadovoljstvo takođe), utiče na lojalnost (no nije svaki zadovoljan kupac i lojalan!), utiče na ponovljene kupovine... Mi merimo zadovoljstvo kupca, između ostalog, da bismo došli do magičnog broja kojeg zovemo Indeks Zadovoljstva Kupca.

### Broj

Ukoliko se prvi put susrećete sa ovim izrazom, ne brinite. To je samo broj. On nije cilj merenja, on je produkt merenja, sredstvo i alat koji će nam pokazati u kom smeru smo do sada išli, te treba li i za koliko menjati taj smer i brzinu. U svojoj suštini, to je broj koji nam govori koliko su kupci zadovoljni. On nam ukazuje na potencijalne tačke za poboljšanje. Pokazuje šta je to što dobro radimo, a šta je to što bi trebalo da radimo bolje. Indeks zadovoljstva je rezultat analize koji nam olakšava donošenje odluka i određivanje daljih pravaca delovanja.

Isti taj broj, ukoliko alate za merenje ne koristimo adekvatno, može u značajnoj meri da pokaže sasvim drugačiju sliku od realne i stvarne.

### Kako dolazimo do broja?

Indeks Zadovoljstva je rezultat merenja zadovoljstva. Merenje možemo da sprovedimo na razne načine, a jedan od popularnijih metoda jeste putem anketiranja kupaca. Anketе se sastoje od pitanja. Koja pitanja ste postavljali do sada kada ste pokušali da odgovorite na pitanje da li i koliko su kupci zadovoljni sa nama i onim što radimo za njih?

### Postavljanje pitanja kupcu

Verujem da su neki od vas merili zadovoljstvo, ili barem neke od aspekata zadovoljstva. Isto tako verujem da su mnogi od vas to radili, a da toga nisu bili svesni. Da li ste merili zadovoljstvo kupca zaista? Ako ste anketama pitali kupce da ocene njihovo zadovoljstvo, onda bi odgovor očigledno bio: „Da.“ Da li je to tako?

Razlog zašto odgovor nije očigledan jeste da stvari ovde zavise više od toga šta ocenjujemo nego kako je pitanje postavljeno. Mnoga istraživanja zadovoljstva kupaca od njih traže da ocene performanse proizvoda ili usluge kompanije. U suštini, ovde se postavlja pitanje koliko dobro kompanija funkcioniše sa stanovišta kupca.

**Primer pitanja** bi bio: Ocenite zadovoljstvo našom distributerskom mrežom.

Pitanje kao ovo je okrenuto ka kompaniji, ne ka zadovoljstvu kupca. Praksa je pokazala i čestu želju da se meri ono u šta su znatne investicije pravljene u proteklom vremenu. Potreba da se vidi kako funkcionišu elementi kompanije na koje smo trošili novac je sasvim prirodna, ali da li ona svoje mesto nalazi u ovom istraživanju ne zavisi od vas. Sasvim je moguće da kupac bude veoma zadovoljan distributerskom mrežom, ali da je po pitanjima koja su od ključnog značaja za njega, a koja mu niste postavili, izrazito nezadovoljan. Ovo je upravo slučaj kada rezultati pogrešno postavljenih anketnih istraživanja ukazuju na zadovoljstvo koje se nalazi u rangu Zadovoljan do Veoma Zadovoljan, a da vas isti ti kupci prvom prilikom napuste.

### Očekivanja

Očekivanja su ključna pri merenju i o njima ćemo još pričati. Ovog puta reći ćemo samo da je za merenje zadovoljstva kupca, važno da se kupcu omogući da oceni u kojoj meri su zadovoljena njegova očekivanja

na temelju celokupnog iskustva koje je imao sa vašom kompanijom. Moramo da pitamo prvo šta je njima bitno, pa te nivoe zadovoljstva da merimo. Drugim rečima, moramo pitati kupca da oceni kako je njemu, a ne koliko dobro mi radimo određene stvari.

**Na primer**, mogli bismo zatražiti od kupca da kroz niz pitanja ocene koliko su zadovoljni mogućnošću da do željenog proizvoda ili informacije o proizvodu dođu brzo i lako. Kada znamo koje je krajnje očekivanje, kada znamo tačno šta je to što druga strana želi, onda vidimo da tema ne mora isključivo biti distributerska mreža koju smo naveli kao primer. Nemogućnost da se adekvatno dođe do proizvoda i informacije može biti rešeno i dobrom internet prezentacijom koja će te informacije i proizvode približiti kupcu. Doneti odluku da li razvijati dalje distribuciju ili poboljšati funkcionalnost našeg internet sajta, imajući ove podatke u vidu koje do sada po prvobitnom primeru nismo imali, daje nam manje mogućnosti da donesemo pogrešnu ili skuplju odluku.

Jasno je da postoji znatna razlika između prvog i drugog primera, ne samo po pitanju forme, već ideje, razloga i cilja njegovog postavljanja. Prvi primer se fokusira usko na jednu oblast našeg delovanja i sagledava samo kako se stvari rade ovog momenta. On kao odgovor daje informaciju – Kako i koliko dobro ja i moja kompanija radimo „tu stvar“. Drugi primer obuhvata mnogo više faktora (osim geografske blizine naše prodavnice, uzima, na primer, u obzir i radno vreme, obučenosť naših prodavaca i spremnosť da pomognu pri izboru proizvoda, ali takođe dovodi u pitanje potrebu za tolikom mrežom prodaje i predlaže druga rešenja – internet sajt). On kao odgovor daje informaciju – koliko su moji kupci zadovoljni i šta i gde bi trebalo



da radim bolje. Dakle, pitanje postavljeno na ovaj način daje nam prostora da stvari menjamo i radimo drugačije, daje nam prostor za bolju odluku, isplativije investicije, one investicije koje će kao povrat dati najviše zadovoljstvo kupca.

Često se tu, pri kraju upitnika, nađe i jedno pitanje koje bi trebalo da sumira

sva prethodna: „Ocenite koliko ste ukupno zadovoljni našom uslugom“ ili neko pitanje slično ovom. Često ono nađe svoje mesto tu, po principu, ako neko pitanje nismo postavili, neka se nađe tu ovo koje će da bude džoker. Ako znamo da merenje sprovodimo da bismo znali tačno *gde* i *kako* da radimo bolje, kako bi to mogli da saznamo iz ovako sveobuhvatnog pitanja?

Merenje zadovoljstva nije samo postavljanje pitanja kupcima. Suština je u postavljanju pravih pitanja. Da li ste zaista merili zadovoljstvo vaših kupaca do sada?

## Tajnica

Asee

## IZ DNEVNIKA JEDNOG DIREKTORA



Nisam lingvista i ne bavim se proučavanjem razlika između srpskog i hrvatskog jezika. Ali razmišljajući o ovoj temi, koja je za svakog direktora veoma bitna, za naslov sam namerno upotrebio hrvatski naziv onoga što se kod nas zove – sekretarica. Shvatio sam da je u tom jeziku rečena prava suština tog posla... da tajni.

Poslovna sekretarica je zanimanje na koje se najčešće prijavljuju žene. Na konkurs za poslovnu sekretaricu mi se javilo preko 300 kandidatkinja. Pregledao sam CV-jeve i primetio sam jednu osnovnu predrasudu. Velika većina misli da je za to radno mesto glavno oružje izgled. Toliko napućenih usana, dekoltea, flertujućih pogleda, ruku na kukovima i slika cele figure ne viđa se ni u modnim časopisima. I preovlađujuća predrasuda da je sekretarica ona koja će prodati svoj osmeh, nalakirane nokte, treptaje okicama tom direktoru i njegovim poslovnim partnerima. Da se razumemo, svestan sam da je vrlo često ovaj opis i realno stanje na terenu i da veliki broj direktora upravo ovako i zamišlja osnovnu ulogu sekretarice. Ali, niti su to prave sekretarice, niti su ovi drugi pravi direktori.

Tajnica ne mora da bude lepa. Tajnica mora da bude mudra. Tajnica ne mora da zna puno da priča. Ona mora umeti da puno čuti. Zato je tajnica.

Tajnica je za direktora mešavina svih raznih dobrih žena koje ste u životu susretali. Ponekad vas podseti na najbolju drugaricu iz osnovne škole, ponekad na baku, na sestru, na majku... Ona se seti u tri popodne, posle 8 iscrpljujućih sastanaka, da ništa niste pojeli tog dana i iz svoje fioke izvadi komad plazme da vas okrepi. Tajnica pamti sve datume i seti se kome je tog dana u firmi rođendan i podseti vas da bi bilo lepo da pošaljete čestitku. Tajnica vas vidi u situacijama u kojima vas drugi ne vide. Po vašem pogledu kada ispraćate iz kancelarije ona vidi ko će uskoro biti unapređen, a ko neće nikad. Ko vam se dopada i prema kome ona treba da bude ljubazna, a ko vam nije u vidokrugu. Ona oseti kome se lažno smejete, koga ne volite a potreban vam je, u koga imate poverenja, a on to ne zaslužuje.

Tajnica je najpotcenjenije radno mesto u celoj strukturi organizacije. Od strane zaposlenih one moraju da trpe potcenjivanje i ogovaranje, jer su blizu prvog čoveka firme. Trpeće i pritiske da daju neku informaciju, neki trač, neku tajnu... nešto, bilo šta, što će prekratiti vreme zaposlenima kada imaju manje posla. Plata tajnice se veoma teško uklapa u kompanijske šablone. Kako da valorizujete i da izrazite u novcu neke veoma retke osobine - lojalnost, poverenje, razumevanje... Teško je pronaći formulu za to.

Sekretarica/tajnica nikada neće zauzeti vašu poziciju. Štaviše, vrlo često i ona može da izgubi svoj posao ukoliko je bila dovoljno lojalna. U kompanijskom okruženju je jako bitno imati osobu koja će vam biti lojalna, koja neće trgovati sa drugima i koja će vas štiti isto onako kao što ćete i vi nju štiti.

U takvim okolnostima nekim direktorima je vrlo teško uspostaviti granicu i ne prepustiti se emocijama. Međutim, tada tajnica nije više pomoć, već postaje novi teret na ionako pritisnutim leđima direktora. Odgovornost u toj situaciji je na direktoru, inače nije dorastao tom zadatku. Šteta je izgubiti ono što se mnogo retko pronalazi - tajnicu.

Radno mesto sekretarice menja oblik u skladu sa tehnološkim promenama. Na fiksni telefon ljudi sve manje zovu, da bi ona morala da i dalje uvežbava svoj omiljeni tekst kada se javi neko nepoznat: „Direktor je trenutno zauzet, da li mogu da ostavim poruku...“. Kompjuteri i razni podsetnici u mobilnom telefonu organizuju vam dan skoro isto toliko kvalitetno kao što bi to uradila ona. Pisma skoro više niko ne piše, svi znaju vaš e-mail. Eto, i tu sekretarica ima malo posla. Šta će sutra da radi kada budemo imali još savršenije mobilne telefone i podsetnike...? Upitah jednom svoju sekretaricu o tome i šta je njeno mišljenje. Samo se blago osmehnula, kao da mi kaže da se ne brinem o tome, i bez suvišnih reči izašla sa rasporedom obaveza za taj dan.

Tajnice su prepune utisaka, informacija, verbalnih i neverbalnih signala... Neke bi mogle i knjigu da napišu o tome šta su videle, primetile, osetile, znale pre drugih, predvidele, razumele, shvatile, pročitale, ukapirale, skontale... Ali, dobre tajnice to nikada ne pričaju. I zato su one osobe koje treba da budu izuzetno poštovane i cenjene barem od jedne osobe u firmi.

Ja nikad ne bih mogao, niti umeo, da tajim. Eto, nisam mogao čak ni za sebe da zadržim tajnu o tajnicama. Nisam izdržao da ne ispričam vama i za to ih nisam čak ni pitao. Možda će se tajnice naljutiti zbog toga, ali znam da imaju još jednu veliku osobinu po čemu su izuzetne - znaju da opraštaju direktorima.

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



# Bajka o hrabrom krojaču

## Bajka o hrabrom krojaču



• Nije sreće imao da jednim udarcem sedam muva ubije.



• I za sedam gora, čak i iza sedam mora živeo je hrabar i vredan krojač.



• Ali je hrabar bio i otkaz u skoro propalom preduzeću dao...

• novce posudio i vredno, vredno godinama radio...

• I posao mu se širio...

• te je dobrog dizajnera zaposlio, prvo jednog, pa još jednu. I sam dobro, sad već veliku proizvodnju, organizovao.



• Jednog je za ekonomistu dao, drugog za inženjera (Ovaj drugi k'o da mu je draži bio, ali to ne bi priznao ni pred prvom mašinom šivačom, koja u upravnoj zgradi i danas stoji).



• Hrabri je krojač dvoje dece imao...



• Delila deca ISTU viziju, ISTI životni stil i vrednosti. Praktično ISTO doprinosiše radu i razvoju firme i imaše ISTE potrebe, ISTE automobile voziše, ISTE plate primaše.

• Hrabri krojač u dubokoj starosti spokojan dušu svoju ispusti. Šinovi postaše vlasnici jednakih udela i sporazumno su donosili sve odluke u vezi prihoda, poslovanja, razvoja, trošenja i budućnosti preduzeća.



• I k'o supruge njihove se sлагаše sa njima i zajedno donosiše poslovne i imovinske odluke.



• Za života krojača hrabroga ožene se sinovi negde u isto vreme. Oženiše devojke koje se samo po boji kose razlikovaše, obe em lepe, em pametne, em vredne, em razumne, em se k'o sestre voleše.





• I počeše i one da rade u tom preduzeću. Retko se mešaše u poslovanje, ali kad savete davашe to se ne znaše ko srećniji bejaše, da li one, ili braća, ili pak zaposleni.



• I lepo žive i staju se i jedna je snajka mlekom svojim svo četvero dece dojlila dok je druga u preduzeću radila. A sutradan obrnuto. Nemaše pozadinskih problema koji bi uticali na njihov svakodnevni posao, podelu prihoda.



• I onda negde u isto vreme dobiju po dvoje dece.

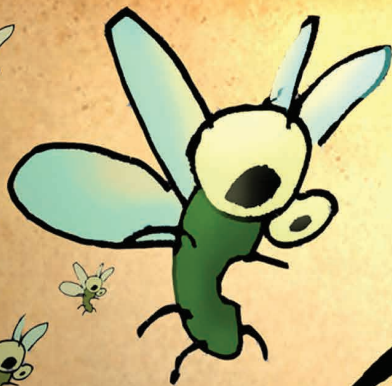
Končno potpuno miran i spokojan krojač sa neba sve to sa osmehom posmatra. Za života on, samonikao, mir i spokoj naći mogao nije.



• I nakon dvadesetak godina unučad krojača hlabrog porastu i uključe se u preduzeće, pa svi isto doprinose i svima se isto daje.

• I kao što prave srećne bajke kraja nemaju, i danas mnogobroj ni naslednici njihovi se dogovaraju i sarađuju, ... iza sedam gora, i čak iza sedam mora.

# Kraj.



Možda smo ipak trebali ostati u onoj verziji u kojoj je krojač ubio onih sedam muva, zunzara li zelenih, jednim udarcem?

# Para ima ali samo za pismene, i države i pojedince



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Proklamovanim putem kojim smo krenuli da koračamo kao država i nacija – put Evrope, najveću pomoć iznutra našem sigurnijem koraku mogu pružiti mladi pismeni ljudi. Naime, pogledajmo samo jedan aspekt te priče, medijski najpopularniji – sredstva iz fondova Evropske Unije. Dakle, ovom prilikom ne o veličini i značaju dubinskog poznavanja vrednosti i standarda EU ili usaglašavanju zakonske regulative ili o potrebi za ogromnim naporom podizanja kapaciteta uprave i uvođenje decentralizovanog sistema upravljanja ili o ... A svaki od ovih je veliki i nečiji posao. Pričajmo samo o fondovima.

Ovo je igra koja se u regionu igra već godinama kroz iskustva zemalja potencijalnih kandidata. Prevođenjem u status kandidata mogućnosti eksponencijalno rastu, ne samo otvaranjem 3, 4. i 5. komponente Pretpristupnih fondova (IPA) već i povećanim mogućnostima uključivanja u određene i izabrane programe EU. O članstvu da ne pričamo. Dakle novci rastu, ali neko treba da sprovede proceduru kako do tih novaca doći.

Opet, ovde neću o promovisanju mogućnosti i namena EU fondova, o opštim strategijama razvoja države i privrede koje se usklađuju sa otvorenim mogućnostima, o opštem obrazovanju građana i privrednih subjekata..... A svaki od ovih je veliki i nečiji posao.

## Ko će pisati i sprovoditi EU projekte?

U, napočetak, predloženom odgovoru jasno sam napisala PISMENI, ne obrazovani. Formalno obrazovanje jeste preduslov o kojem se ovde ne diskutuje, ali koje nije nikakva garancija obezbeđivanja onog potrebnog – pismenosti aktera ove priče. Pričamo o pismenosti u zemlji gde obrazovni sistem toleriše elementarnu nepismenost (sećate se legendarnih primera sa polaganja mature gde greške iz pravopisa i gramatike u pitanjima koja se odnose na poznavanje književnosti nisu diskvalifikujuće), i gde se funkcionalna pismenost povećava uvežbavanjem PISA testova pred samo testiranje samo da prođe bolje, bez obzira da li je to odraz stvarnog dugoročno usvojenog znanja učenika. Dakle, gledajući buduće obrazovne čini se da formalno obrazovanje, pa sve u svim brzobujajućim menadžerskim fakultetima, neće obezbediti ni minimum preduslova za izgradnju potrebnih kadrova. Ni generalni trendovi u komunikacijama ne idu

na ruku promovisanju pismenosti, naime, sve veće "ulenjivanje" pisanog izražavanja svakako nije preporuka u pisanju projekata za EU. Sve ovo pokazuje naš sistemski odnos prema obrazovanju potrebnih kadrova.

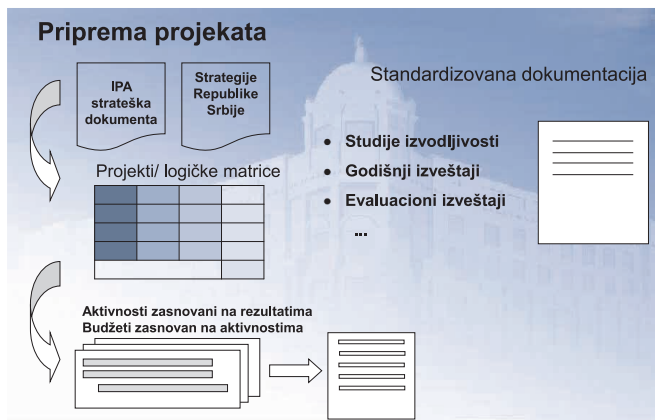
U svakom slučaju sve ovo ne bi trebalo da obeshrabi mlade, pametne ljude da promišljaju o zanimanju budućnosti – pisac projekata.

Napisah već nešto o preduslovima – obrazovanje i pismenost, ali generalno ovo zanimanje pretpostavlja prilično tešku kombinaciju sklonosti ka administriranju i kreativnosti u holističkom pristupu projektima. Potrebna je širina pogleda i dubinsko razumevanje vrednosti i razmišljanja EU kao institucije, uz pomalo vizionarski pogled u budućnosti regiona, potreba i stremljenja građana i privrede. Vizionarski, jer nemate to gde pročitati, a potrebno vam je da sagledate kakvi su projekti zaista potrebni. Uz svu ovu maštovitost idu okovi administrativne procedure, striktno regule evropskih birokrata, preciznosti i sažetost u izražavanju, a o excell veštini da ne pričam. Sve ovo treba izgrađivati istovremeno i raditi na stalnom ličnom usavršavanju.

## Gde će raditi pisci projekata?

Prvi izbor bi trebalo da bude **državna uprava**. Na ovaj način njihov rad bi bio direktno podizanje kapaciteta ukupnog sistema, a istovremeno prilika da direktno, „na izvoru“, kreiraju i realizuju projekte od najvećeg značaja za svoju državu. Dodatna korist od rada u upravi je prilika za profesionalno usavršavanje u okviru programa finansiranih od strane EU, a namenjenih državnim službenicima. Ovaj izbor ima i svoje opasnosti, naime teška vremena su pogodna za populističke poteze, npr. ukidanje državnih agencija i tela, ograničenje zarada... Da li se isplati izgarati u patriotskom žaru za novce jednog nižeg službenika i usavršavati se u pravcu koji sutra može samo da se odbaci od strane države kao „neprioritetni“ ili „izlišni“?

Alternativa je **privatni sektor**, konsultantske kompanije u kojima se zanat peče na tržištu, a živi od dobro obavljenog



posla. Danas već postoji određeni broj profesionalaca koji se ponosno mogu nazvati pisci projekata. Činjenica da rade u privatnom sektoru, daje dodatni prostor njihovoj otvorenosti i maštovitosti, nisu ograničeni potrebama državne institucije već razmišljaju mnogo šire.

Za mudru državu postoji način da angažuje ove kapacitete na tržištu i naziva se „poljski model“ kojim se podstiče kvalitet u ovoj oblasti, tržišna utakmica, a i značajno podižu kapaciteti jednog sistema. Naime, Poljska, koja je poznata kao zemlja novija članica sa najvećim procentom povučenih sredstava iz EU fondova, u segmentu pisanja i sprovođenja EU projekata značajno je angažovala privatne konsultantske kompanije i pisce projekata sa tržišta. Na ovaj način deo troška zapošljavanja novih ljudi i njihovih obuka u državnoj upravi jeste anuliran. Privatni sektor je angažovan kroz sistem vaučera i nagrada za uspešnost projekata. Ministarstva i uprava dobijaju ulogu kontrolora kvaliteta i službe nabavke, podižući eksponencijalno kapacitete sistema za pisanje i sprovođenje projekata.

U ovom trenutku u regionu klijenti za projekte su pretežno institucije, privatne kompanije će se javljati u budućnosti. Fondovi su u ovom trenutku ograničeni, izvori i iznosi će rasti u budućnosti. Danas možda za državu kao sistem radno mesto pisac projekata nije prioritet, ali koliko sutra će postati. Svako od aktera treba na vreme da razmotri prilike i alternative.



# KAI-ZEN – 5S



Srđan Nonković, konsultant i predavač Adizes SEE

Kaizen, Lean, Six Sigma, Kanban, Just in Time, Poka Yoke, 5S, MTM, Analiza aktivnosti, Visual Management... nazivi su koji možda zbunjuju one koji su se tek upustili u priču o produktivnosti. Čisto radi razumevanja, Kaizen, Lean i Six Sigma su danas najzastupljeniji koncepti koji nude metodologiju za unapređenje poslova, procese i procedure u kompanijama, bez obzira da li se one bave uslužnom ili proizvodnom delatnošću. Unutar metodologije pomenutih koncepata se nalazi niz alata, metoda i tehnika koje obezbeđuju da se problemima priđe sa prave strane, odnosno u zavisnosti od specifičnosti problema i potencijalnih mesta za poboljšanje, određuje se redosled koraka i terapija. Međutim, sam početak rada na produktivnosti u kompaniji trebalo bi da krene manje-više na sličan način, a to je angažovanjem svih zaposlenih kako bi priča o unapređenju efikasnosti poslova i procesa dobila svoj zamajac. To nešto treba da bude jednostavno, sa brzim efektima i vidljivim rezultatima. To „nešto“ se zove 5S!

5S je jedna od najrasprostranjenijih metoda za unapređenje produktivnosti, efikasnosti i organizacije radnih mesta i poslova. Razlozi rasprostranjene primene ovog „alata“ leže u tome što se rezultati vide već posle nekoliko nedelja, a obuka za primenu traje 2 dana.

Svetska praksa pokazuje da, nakon što rukovodioci kompanije uvide mogućnosti smanjenja troškova i poboljšanja efikasnosti, procesa i procedura kroz osmišljeniju organizaciju radnog mesta i optimizaciju procedura, oni se najčešće odlučuju na uvođenje 5S, kao prvi korak implementacije Kaizena.

Područje primene 5S je široko, što znači – od radnog mesta u banci, prodavnici, bolnici, proizvodnji itd, kao i na svim nivoima kompanije – od portira do generalnog direktora.

Dug je spisak uslužnih i proizvodnih kompanija koje su se opredelile za primenu 5S, a pomenuo bih nekoliko: Siemens, Bosch, Ford, Opel, Volkswagen, Eurocar, Lufthansa, Henkel, Hilti, Stihl, Leica, Roche, Japan Tabacco, IDEA, BG Reklam itd.

## 5S se implementira u 5 koraka:

	Japanski	Engleski	Srpski	Objašnjenje
1	Seiri	Sorting	Sortiraj	Eliminiši sve nepotrebne predmete i materijal na radnom mestu
2	Seiton	Systemize (Visual Management)	Sistematizuj	Označi i postavi sve na pravo mesto kako bi isto brzo našao i odložio
3	Seiso	Shine	Održavaj čistim	Očisti i održavaj higijenu prostora u kom se krećeš i boraviš
4	Seiketsu	Standardize	Standardizuj	Standardizuj radna mesta kako bi se poslovi obavljali uvek na isti način
5	Shitsuke	Sustain	Održavaj nivoe	Uvedi 5S praćenje kako bi se postignuti nivoe poredili i poboljšavali (5S audit/obrazac)

Svaki 5S projekat prati prezentacija postignutih rezultata po principu – pre i posle, u vidu fotografija i video materijala koji jasno pokazuju postignut napredak. Na primer:



Da bi se 5S održao u jednoj kompaniji, potrebno je redovno meriti i kontrolisati postignute nivoe. Za tu svrhu se koristi 5S obrazac (audit) pomoću kojeg se prati uspešnost implementacije.

Jedna od najbitnijih prednosti su da se 5S može primenjivati svuda i na svim radnim mestima, pa i kod kuće, a postignuti nivoe se uvek mogu poboljšavati. To je i razlog što kompanije koje su uvele ovaj metod nikada ne prestaju da ga koriste!

Ono što sam lično primetio jeste da se uvođenjem 5S metode angažuju svi zaposleni u kompaniji i na neki način postaju ravnopravni, jer svako ima svoje radno mesto koje se može poboljšati. Istovremeno, stvara se klima (nema otpora) koja omogućava da se

sprovedu zahvati koji zahtevaju veću spremnost kolektiva na promene koje se sprovode u Lean fazi, o čemu će biti reči u sledećem broju.

# Inmold - i za sebe i za zajednicu

Povod za tekst o kompaniji Inmold iz Požege nije što sarađujemo od njihovih prvih dana, nije ni to što su proglašeni za najbolje srednje preduzeće u Srbiji 2012. već...

Kada je pre 5 godina osnovao u Požegi kompaniju Inmold, Goran Janković, njen vlasnik i direktor, u svojoj viziji je imao organizaciju koja će doseći visoke standarde koje zapadno-evropsko tržište nameće. Između ostalog, to je podrazumevalo primenu najnovijih znanja iz oblasti izrade alata, automatizacije proizvodnih procesa i tehnologije mašinske obrade, a u cilju zadovoljenja potreba klijenata. Kako bi se tako nešto postiglo i kako bi se ostvarila liderska pozicija u regionu, pored korišćenja najsavremenijih mašina, bilo je potrebno uposliti kvalitetan kadar, ali i dodatno ih edukovati kroz interne obuke, internacionalne sajmove i posete pogonima evropskih kompanija koje su po svojoj delatnosti srodne Inmoldu.

Nabavkom savremene opreme za rad kao što su CNC (Computer Numerical Control) mašine, nametnula se potreba za dodatnim stručnim kadrovima kako bi se efikasno ispratili nove tehnologije, što je i podstaklo Gorana Jankovića da se odluči na stipendiranje novih generacija srednjoškolaca. S obzirom na različit pristup školovanju mašinskih tehničara i inženjera kod nas i u inostranstvu, vlasnik Inmolda je želeo da dvanaestorici učenika prvog razreda požeške Tehničke škole pruži priliku da vide kako izgleda u praksi rad na savremenim mašinama u nekoliko renomiranih kompanija u ovoj oblasti.

U pratnji svoja dva profesora, stipendisti Inmolda, od kojih su većina prvi put dobili priliku da izađu van granica svoje zemlje, najpre su se uputili u austrijsko mesto Wolfurt gde je smeštena kompanija Meusburger sa višedecenijskom tradicijom u proizvodnji standardnih delova za alate za brizgane plastike i alate za štanc. Presentacija ove firme i poseta njenim proizvodnim halama je na učenike ostavila izuzetan utisak, o čemu je Milorad Đurić rekao: „Videli smo neke stvari koje prvi put vidimo, videli smo ih samo u knjigama i na internetu. Oduševljeni smo ovim.“

Sledeća destinacija bila je DeckelMaho - eminentna kompanija smeštena u nemačkom gradu Pfrontenu, koja proizvodi alate i CNC

mašine koje će kasnije proizvoditi alate. Naši đaci su ovde imali mogućnost da vide alate koji se proizvode za kompanije kao što su Volkswagen, BMW, Boing, NASA, ali i da posete deo hala u kojima rade njihovi vršnjaci koji se ovde školuju za buduće zanimanje operatora na CNC mašinama. Oni čak 4 dana nedeljno provode u proizvodnim pogonima, a samo jedan u školama, što je značajna razlika u odnosu na praksu u našoj zemlji.

„Video sam koliko se ovde poklanja pažnja mladim kadrovima i koliko u njih ulažu“, rekao je Stefan Vranić, jedan od stipendista, dok je Stefan Marić zaključio da bi „našoj omladini trebalo malo promeniti svest, da je ovo budućnost našeg posla samo oni to još ne vide, ali se nadam da će shvatiti da smo mi te generacije koje su začetnici nekog novog doba u Srbiji.“

Na samom kraju ovog korisnog putovanja stigli su do periferije Minhena gde je delegacija posetila kompaniju Spinner, poznatog proizvođača CNC mašina i strateškog partnera firme Inmold. Tokom obilaska hala, mogli su da vide različite segmente proizvodnje i obrade pojedinih metalnih elemenata pa sve do magacina gotovih proizvoda. Celokupan utisak zbog svega viđenog je bio izvanredan kako za mlađi naraštaj, tako i za njihove profesore koji se nadaju da će ovo iskustvo biti pravi podstrek ovoj deci za njihovu profesionalnu orijentaciju. „I mene je isto sve ovo kao inženjera ostavilo bez daha u jednom trenutku. Ovo negde treba da motiviše učenike da još bolje uče, da streme nekom većem znanju i da vide da se sve to na kraju isplati“, mišljenja je Dušan Damjanović, profesor Tehničke škole. Sa jednako pozitivnim utiscima bio je profesor Dragan Vujović koji je izjavio sledeće: „Po meni je ovo pravi primer kako treba ulagati u prosvetu i obrazovanje. Mislim da je firma Inmold našla pravi cilj - da treba da ima obučene i prave kadrove.“

Uprkos trenutnim troškovima koje stipendiranje podrazumeva, ulaganje u kadrove se, dugoročno gledano, isplati. Međutim, postavlja se pitanje koliko je ko u stanju da sagleda budućnost i učini da ona bude bolja. Pogledi Gorana Jankovića sežu na drugi kraj sveta i decenijama unapred, pa verovatno i u tome leži tajna dosadašnjeg uspeha njegove kompanije. Ostaje nada da će ostatak poslovnog sveta u našoj regiji slediti ovaj primer i pomoći mladim ljudima da realizuju svoje poslovne afinitete čineći tako korist i našem društvu generalno.

## 36. Konvencija Adižes Instituta

Više od 200 učesnika iz 20 zemalja prisustvovalo je ovogodišnjoj, tridesetšestoj po redu, konvenciji Adižes Instituta koja je održana u Sankt Peterburgu. Najveći broj učesnika bio je iz zemlje domaćina Rusije iz koje je i trenutno najveći klijent Instituta – jedna od najvećih i najbrže rastućih banaka u svetu Sber banka.



Zapažena predavanja tokom konvencije imali su partneri Adižes SEE Zvezdan Horvat i Boris Vukić. Tokom predavanja "Getting out of the Founders Trap" Zvezdan Horvat je podelio svoje bogato iskustvo iz rada sa kompanijama na njihovom putu profesionalizacije i razdvajanja vlasništva i upravljanja. Na Zvezdanovo izlaganje sasvim očekivano nadovezala se i aktuelna tema Borisa Vukića "Succession Planning in Family Business". Ili u praksi ili u glavama osnivača kompanija u bivšem Sovjetskom Savezu



sazrevaju isti problemi kao i kod nas – na kakav način ne samo pripremiti kompanije već i naslednike, osnivače i porodice za dugovečan život i razvoj.

Sledeća konvencija će se održati u Meksiku u čuvenom letovalištu Kankun, a 2014. u u zemlji u kojoj sve više raste interesovanje za Adižes Institut – Indiji.





# El Salvador



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Moj dolazak u El Salvador obeležila je reč Salvador. Došao sam u El Salvador, u grad San Salvador, po pozivu direktora Adizes Central America – Salvadora Rodrigeza, čiji se sin zove takođe Salvador.

Na pasošu El Salvadora nećete naći grb zemlje, već sliku regiona u zlatotisku gde je zatamnjen El Salvador. Takve pasoše imaju i ostale zemlje Centralne Amerike, što služi kao lep primer zajedništva, bar što se pasoša tiče... Zvanična valuta ove zemlje je dolar, te ako posedujete američku vizu u svom pasošu, uz doplatu od 10 USD bez problema ulazite u zemlju, nemate potrebe da tražite posebnu vizu.

Karakteristično je što se svaki veći grad nalazi u podnožju vulkana koji nije aktivan, mada mi lično ne bi bilo svedjedno da živim u blizini jednog takvog jer, priroda je čudljiva, nikad ne znate kada će vulkan da „proradi“.

U ovu zemlju Centralne Amerike dovezao me je avion kompanije Taca za koju, priznajem, ranije nisam čuo, a koja je postala deo Star Alliance grupacije. Uspešna kompanija koja je iz El Salvadora proširila svoje poslovanje i letove po celoj Latinskoj Americi sa prihodima od milijarde dolara godišnje, sa odličnim voznim parkom i čestim letovima iz Los Anđelesa. Zašto to pišem? Želim da pokažem da su naše predstave o drugim zemljama često obojene predrasudama, a nismo ni svesni, niti imamo informacije da u pojedinim oblastima postižu odlične rezultate, bez obzira na ono što možemo videti u gradovima...

El Salvador, zemlja sa sedam miliona stanovnika, prepuna je kontrasta. U ne tako davnoj prošlosti u ovoj zemlji vodio se građanski rat koji je ostavio dosta tragova – visoku stopu ubistava, bodljikave žice oko svake kuće koju sam video (solitere nisam primetio), dosta oružja na ulicama... Nema dana koji prođe bez ubistva, mada za vreme mog boravka, posle dužeg vremena, takav jedan dan se desio... Skoro ispred svake prodavnice možete videti čoveka sa oružjem, bez obzira da li se radi o samom San Salvadoru ili seocetu na 70 km od ovog grada. Veoma je interesantna i živopisna međugradska vožnja, rekao bih, izazov u odnosu na naš gradski saobraćaj. Kamioni prevoze ljude koji u istom stoje, a „luksuznija“ varijanta je kada kamion ima plastične stolice te se može sedeti. U takvim kamionetima se i policija prevozi, sedeći i pridržavajući oružje.

Kada dođete na određite, prevezeni na ovaj način, obavezno ste opkoljeni, uglavnom decom, koja žele nešto da vam prodaju. Pogled su mi najviše privukle jako lepe iguane koje nude kao obrok za 25 dolara po komadu. I to zelenkaste ili braonkaste, lično nisam proveravao postoji li kakva razlika u ukusu...

Razlog posete ovoj zemlji bilo je rad na organizacionoj strukturi privatnog univerziteta koji u svom delokrugu ima šest fakulteta: prava, ekonomiju, informacione tehnologije, društvene nauke, inženjering i medicinu. Moj zadatak je bio spajanje dve odvojene jedinice istog univerziteta koje se nalaze u San Miguelu i Usulutanu. Razlog njihove razdvojenosti bio je – građanski rat – zbog rizika putovanja profesori nisu mogli da idu iz jednog u drugi grad, i taj princip rada je ostao i kada je građanski rat završen. Vlasnici univerziteta (otac, ćerka i sin) žele da ujedine ove dve jedinice i to su ljudi koji žele da uče i primene novostečeno znanje na svoju organizaciju i tako uspostave saradnju sa univerzitetima širom sveta.

Moje radno vreme bilo je do 17-18 h, vreme kada mrak počinje da pada te nisam imao prilike da prošetam po centru San Salvadora ni San Miguela. Osim toga, postojao je još jedan razlog zbog kojeg nisam bio posetilac njihovog užeg centra. Naseljen je siromašnim stanovništvom, sa-

mim tim je kriminalitet na visokom nivou i nije preporučljiva šetnja centrom uveče, eventualno se možete provozati automobilom. U prošlosti to su bili elitni kvartovi ukrašeni katedralama. Vremenom su se bogati stanovnici preselili na obod grada, po brdima, izgradili kuće u kalifornijskom i španskom stilu, sa puno izuzetnog zelenila. Moj domaćin, gospodin Salvador Rodrigez, i sam ima kuću u brdu, gde se nalazi i sedište kompanije. Istakao je kako voli da odvede svog sina jednom mesečno u centar grada kako bi shvatio da ne žive svi u istim uslovima i da toga svestan bude.

A gde onda ljudi izlaze, pitao sam se? Naravno, u tržne centre koji su izuzetni, veliki, opskrbljeni svim svetskim brendovima i restorana i odeće. U jednom postoji i klizalište, bez obzira što su klimatski uslovi u ovoj zemlji drugačiji... Siguran sam da održavanje ovog klizališta nije mala stavka... I, naravno, još jedna potvrda globalizacije – iste stvari možete kupiti i u našim tržišnim centrima... Moram istaći da sam video i par kompanija koje su zastupljene u Srbiji, na primer, Procredit banka, Holcim u veoma lepim zdanjima.

Tokom obilaska grada primetio sam da je u toku bila izborna kampanja za skupštinu i da je grad bio okićen, namerno ističem, okićen, ne oblepljen, plakatima, ali isključivo na billboardima. Platna sa





političkim porukama bila su postavljena i iznad ulica i na stubovima. Nijedan jedini izlog, zid, ograda nije bio višeslojno izlepljen plakatima. Po završetku kampanje plakati i platna se uklanjaju, a grad ostaje bez ikakvih drugih političkih obeležja koji bi mogli mesecima da stoje, kao što je to bio slučaj kod nas posle izbora...

Tokom boravka u San Salvadoru držao sam otvoreni seminar Kreiranje sistema odgovornosti u hotelu Marriott, lociranog blizu najvećeg tržnog centra sa već gore navedenim klizalištem. Lep odaziv, dvadeset i pet učesnika, direktori i vlasnici kompanija i izuzetan feedback. Dobra grupa, sa izuzetno aktivnim učesnicima, seminar gde su direktori i vlasnici imali prilike da međusobno razmene iskustva i stvore dobre kontakte. Moj domaćin je uspešno sklopio nekoliko ugovora za organizacionu terapiju. Za sve, ovo je bilo lepo i nadahnujuće iskustvo.

Dok sam radio primetio sam da se velika pažnja pridaje odevanju. Pravila poslovnog odevanja su stroga i zaposleni ih se pridržavaju, tako da sam i sam morao da se prilagodim, prihvatim i tokom boravka nosim odelo i kravatu, što nije meni svojstveno na duge staze. Postoje i lokalne specifičnosti prilikom pozdrava sa gospodom i damama, te je uputno o tome se informisati blagovremeno kako ne biste došli u neprijatnu situaciju koja bi bila prouzrokovana vašim nepoznavanjem lokalnih običaja.

Još jedna specifičnost ove zemlje – postojanje auto banaka, nalik benzinskim pumpama a iz sigurnosnih razloga postavljene. Kontakt sa referentom banke ostvaruje se preko cevi do koje se dođe automobilom i koja je povezana sa staklenim

objektom, na dvadesetak metara od vas, gde sede zaposleni banke. U kutiju ostavite potrebna dokumenta koja tzv. „vazdušnom poštom“ stiže do službenika koji obrađuje podatke, izvršava uslugu i vraća iste vama natrag. Svaki službenik „pokriva“ jednu takvu cev. Naravno, usmena komunikacija vrši se putem postavljenog mikrofona kako bi se transakcija uspešno završila.

U pauzama između predavanja imao sam vremena da obidem lepe plaže Pacifika. Da, iste su kao sa razglednica, prelepe, ali ako ste ljubitelj dubina računajte na podužu šetnju kada krenete u vodu, a ako niste sigurni u svoje plivačke sposobnosti preporuka je da se pridržavate plićaka jer pacifički talasi nisu nimalo naivni i zadržaju dosta muke i iskusnim plivačima. I pored svega, temperaturi mora se ne može prigovoriti, bila je više nego prijatna. Tokom obilazaka obale obilazili smo i ribarska sela što je predstavljalo mnogo zdraviju šetnju od šetnji tržnim centrima, a i predstavljalo je priliku da na najslikovitiji način vidimo kako ovdašnji narod zapravo živi. Imao sam prilike da okusim lokalnu kuhinju, latinoameričku, odličnu, ribu koju do tada nisam imao prilike ni da jedem ni da vidim. Tradicionalni restorani su im pupuserie, veoma posećeni fast food restorani sa lepinjama od kukuruza.

Pred sam kraj mog boravka u ovoj šarolikoj zemlji imao sam čast da budem gost na seminaru koji je moj domaćin organizovao za potencijalne Adižes konsultante iz regiona: Honduras, Gvatemala i Nikaragva. Gospodin Rodrigez je sa puno elana, optimizma, vere i nade vodio ovaj seminar, videvši u budućnosti svoju kompaniju razgranatu i u ovim zemljama.

Moram da istaknem da su svi sa kojima sam se upoznao i družio bili izuzetni domaćini koji su se potrudili da na mene prenesu lepo iskustvo i pozitivno razmišljanje o zemlji o kojoj sam do tada imao malo saznanja.



#### **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.

**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  
www.facebook.com/AdizesSEE.

## **ASEE Srbija**

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

## **ASEE BiH**

Tvornička 3, Sarajevo  
(zgrada Energoinvesta-STUP)  
Tel: +387 61 749 567  
+387 62 331 910  
office@asee.ba  
www.asee.ba  
www.facebook.com/AdizesSEE.

## **ASEE Hrvatska**

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