



*“Donošenje odluke bi trebalo započeti sa srcem (da li ste zaista zainteresovani za temu), nastaviti sa mozgom (logična, hladna analiza) i završiti sa srcem (da li ste u miru sa svojom odlukom).“*

*dr Isak Adizes*

*Hladnu glavu i toplo srce  
(ne obrnuto) u 2013.  
želi vam Adizes SEE/ASEE*

# Inicijativa „DA BOG DAO DA KOD PRIVATNIKA RADIO“



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

ASEE, kao konsultantska kuća koja se bavi menadžment konsaltingom već duže vreme, svesna je sve dubljeg jaza između potreba privatnih kompanija za kvalitetnim kadrovima i njihove raspoloživosti, pa i voljnosti da rade u privatnom sektoru.

U našem radu sa klijentima, uspešnim SME u regionu, rečenica „nemamo dobrih ljudi“ prečesto se čuje, a isto toliko često se susrećemo sa „najviše bih voleo da radim u opštini ili javnom preduzeću“ u razgovorima sa mladim ljudima. Kroz nekoliko zasebnih aktivnosti, projekata za različite klijente, ASEE je proteklih godina pokušao da deluje na uspostavljanje ili poboljšanje ove neophodne veze. Svesni da su ovo bili izolovani udari na neke uzorke i neke manifestacije ovog problema, a sa druge strane odgovorni prema sebi i svojim klijentima, počeli smo da promišljamo sveobuhvatniji pristup problemu.

Koristili smo kao lakmus papir jednu izreku, kletvu ili psovku. „Dabogda radio kod privatnika“ se izdvaja među mnogobrojnim koloritnim psovka i kletvama koje ređe

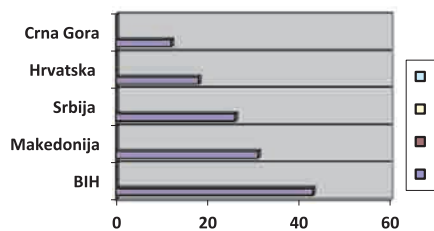


obogaćuju i češće osiromašuju naš jezik. U septembru 2012. ASEE je pokrenuo inicijativu koja bi se ozbiljnije bavila uzrocima izreke i pronalaženjem rešenja da se, umesto kletve u našem okruženju, polako pojavi želja „Da bog dao da kod privatnika radio“.

## Istraživanje

U prvom koraku ASEE se skoncentrisao na Srbiju, siguran da je situacija samo u njoj različita u regionu. Sagledavajući podatke o stopama nezaposlenosti i zaposlenosti, pre svega od Nacionalne službe za zapošljavanje, crpili smo podatke i neke njihove uvide o percepciji na strani ponude i oslikali prilično tmurnu sliku.

Stope registrovane nezaposlenosti u regionu<sup>1</sup>



BIH 43%  
SRBIJA 25%  
MAKEDONIJA 31%  
HRVATSKA 18%  
CRNA GORA 12,4%

Posebno napominjem da je stopa nezaposlenosti mladih po pravilu dvostruko viša od ovih procenata. A generalno to je radna snaga, kadrovi koje privatni sektor najviše i traži.

Isto tako, za razumevanje trenutne situacije neophodno je znati da je u Srbiji u septembru 2012. bilo zaposleno ukupno 1.740.000 ljudi i od toga 1.270.000 u privatnom sektoru, a 470.000 u javnom.<sup>2</sup> Navedeni broj ljudi čini skoro tragičnu stopu zaposlenosti u Srbiji od 34%.

I uprkos navedenoj nezaposlenosti ukupnog radnog kontingenta, naglašavam pogotovo mladih, živimo u okruženju u kojem sve snažnije odjekuje „Dabogda radio kod privatnika“!!!

Osnovna tema kojom se bavilo istraživanje sprovedeno na uzorku od 68 malih i srednjih preduzeća iz Srbije jeste identifikacija mogućih razloga zbog kojih se privatni poslodavci doživljavaju kao nepreferirani u odnosu na javni sektor. Sagledavana je postojeća i potencijalna potrebna za radnom snagom, kao i dosadašnja brzina i efikasnost popunjavanja iskazanih potreba.

Detektovano je nekoliko mogućih razloga zbog kojih je javni sektor preferirani poslodavac:

- Kultura NERADA kao opšti odnos prema radu na strani ponude

**Asee**  
**NEWS**

Besplatan primerak  
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:  
**Boris Vukić**

Lektor:  
**Elena Mirić-Šuberić**

Dizajn i prepress:  
**Nebojša Čosić**

Štampa:  
**DC Grafički centar**

<sup>1</sup> Izvor – Nacionalne agencije i službe za zapošljavanje

<sup>2</sup> Izvor – Ministarstvo privrede i finansija



- Sveprisutna medijska promocija negativnih primera privatnih poslodavaca
- Privatni poslodavac je ZAHTEVNIJI od javnog sektora
- Privatni poslodavac je neorganizovan sa nedovoljno jasnim pravilima i procedurama rada i tako dodatno odbija one, na žalost ne toliko brojne, spremne da platu zarade a ne dobiju.

## Tribina i ASEE klub

U želji da se produbi uvid u ove razloge kao i da se akumuliraju moguće aktivnosti, ideje i rešenja za ovu situaciju, organizovali smo tribinu u Beogradu koja je bila inspirisana svetlim primerom stipendiranja mladih učenika Tehničke škole iz Požege koju je pokrenula kompanija "Inmold". "Inmold" i njen vlasnik Goran Janković nesebično su i velikodušno uložili značajna sredstva i svoje vreme u učenike ove škole, ne obavezujući ih već samo nadajući se da će bar neki od njih započeti jednoga dana karijeru u "Inmoldu".

Inicijativa „Da bog dao da kod privatnika radio“ bila je i osnovna tema našeg redovnog ASEE kluba početkom decembra 2012.

U najavi redovnog okupljanja uspešnih kompanija iz regiona, naših klijenata i prijatelja, stajalo je :

„Na ovogodišnjem Zimskom sastanku našeg ASEE kluba želimo da se malo osvrnemo oko nas, da zajedno spoznamo šta se dešava u ambijentu u kojem pokušavamo da živimo i radimo. Odmah da budemo jasni, ne da bismo nad našim sudbinama kukali i tužni se za ruke držali. Bez želje da ga donkijhotovski menjamo. Ali sa željom da ga pomalo, pomalicko popravljamo. I zato što smo društveno odgovorni ljudi a i iz sitnosopstvenih interesa – da lakše radimo ono što volimo.“

Klub je još jednom pokazao da je grupa ljudi koja deli iste vrednosti – rad, preduzetništvo i spremnost na saradnju. Sve ove osobine iskazali su članovi kluba u diskusiji koja se razvila. Pitanja koja smo postavili da bismo podstakli diskusiju su bila:

*Šta je Vaše iskustvo? Zašto privatni sektor nije popularan poslodavac?*



*Šta mi možemo učiniti da bi od kletve došli do želje?*

Otvorenošću članova kluba iznedrili smo ideje od kojih možemo napraviti rešenja. Naglašavamo ono što su vredni, dokazano uspešni i korektni privatni poslodavci, naši SAMONIKLI, izdvojili kao kratkoročne aktivnosti:

- Promocija primera dobre prakse
- Veća transparentnost u radu privatnih poslodavaca u odnosu na zaposlene
- Ulaganje privatnog sektora u obrazovanje
- Bolje informisanje potencijalnih zaposlenih

Izdvajamo i neke sistemске aktivnosti:

- Aktivnija uloga privatnog sektora u izmenama radnog zakonodavstva
- Fleksibilnije radno zakonodavstvo
- Adekvatnije balansiranje prosečne zarade u javnom i privatnom sektoru sa ciljem promene sadašnje loše prakse da je prosečna zarada u javnom sektoru viša uz dodatni benefit veće sigurnosti zaposlenja (upravo rizik i otvorenost na tržišne udare u privatnom sektoru prirodno se nagrađuje višom zaradom)
- Postavka standarda za korektno i poželjno privatne poslodavce koji se mogu i sertifikovati i medijski promovisati

I neke dugoročne korake:

- Edukacija i na tržištu ponude i na tržištu tražnje na svim nivoima

- Aktivni rad na promeni vrednosnog sistema
- Aktivni promovisani rad privatnih poslodavaca na polju dugoročno društveno odgovornog ponašanja

Zahvalni smo članovima kluba koji su dali svoj uvid i kreativni doprinos, kako svojim predlozima, tako i primerima iz njihovog okruženja. Slične akcije poput „Inmolda“ su zabeležene kod mnogih, a kao dokaz potrebe da se problemu priđe regionalno, izdajamo kompaniju „Alfa Therm“ iz Mostara i „Alarm automatika“ iz Rijeke.

Obaveza koju je ASEE preuzeo na sebe je da inicijativu formalizuje u neke konkretne predloge aktivnosti i akcija, te da istraje na putu koji očigledno mnogi u regionu dele. Mera normalnosti naših privreda može biti i trenutak kad kletva „Dabogda kod privatnika radio“ postane želja „Da bog dao da kod privatnika radio“.



# Stiv Džob, Lufthanza, IBM Proprinter. Organizaciona struktura – šta ih povezuje?



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

**Priča 1:** Čuli ste priču o Stivu Džobu i tome kako je nastao računarski miš. Nakon kupljenog patenta od firme Ziroks, on je kolegi dizajneru rekao da njihov miš ne treba da bude veći od kupaonice za sapun, da ne košta više od 15 dolara i da može da se koristi i kotrljanjem po farmericama. I to su ostvarili.

**Priča 2:** Lufthanza je kreirala nova sedišta za biznis klasu novog aviona Boeing 747-8 i kao projektni zadatak je definisala ove zahteve: da su dugačka dva metra kad se rasklope, da mogu da se koriste i u Erbasu, da osiguraju intimnost putniku, da ostave više prostora u kabini i, naravno, sve ostale klasične funkcije sedišta te klase. I to su ostvarili.

**Priča 3:** Kada se pojavio prvi IBM personalni računar, nije imao štampač koji bi ga pratio. Proprinter je bio prvi štampač koji je IBM razvio u tu svrhu i ispunjavao je sledeće zahteve: da nije skuplji od neke količine dolara, da nema nijedan šraf i da se sklapa sloj po sloj da bi ga mogli sklapati i roboti. I to su ostvarili.

Šta je zajednički imenitelj ove tri priče – određivanje kriterijuma na osnovu kojih se kreira novo rešenje. Dakle, kreativnost nije beskonačna, a realnom svetu malo ko kreće od apsolutne slobode u kreiranju, naročito u poslovnom svetu. Princip nije da se kreira pet rešenja pa ćemo onda da biramo najbolje. Kreiraj mi nešto ali uzmi u obzir kriterijume koji te vode ka dobrom rešenju. Ako sve ovo ima smisla, zašto pri kreiranju tako važne stvari za život jedne organizacije kao što je organizaciona struktura, obično ne smatramo da treba postaviti kriterijume?

Ne pravimo novu organizacionu strukturu zato što nemamo šta da radimo, pa eto, ništa lakše nego da se malo igramo sa strukturom. Mi pokušavamo da rešimo neke probleme koje generiše stara struktura. I ti problemi su zapravo prva grupa kriterijuma koji određuju kako novo rešenje treba da izgleda. Na primer – nejasna organizaciona struktura, ne postoje neke od funkcija, dobijaju se naređenja od više šefova, itd. Ova grupa kriterijuma se dobija kroz sinergetsku dijagnozu, strogo strukturiran dvodnevni ili trodnevni timski proces kroz koji kompanija utvrđuje šta sve može bolje da radi.

Pored toga se na osnovu dijagnoze određuje i faza u životnom ciklusu koja predstavlja dopunski izvor kriterijuma. Ne strukturira se organizacija na isti način kada raste i razvija se ili kada stari, kada je potrebno napraviti preokret i kada fiksni

troškovi predstavljaju pravo breme. Na primer, ako je organizacija mlada i mala ne možemo zato što to u knjigama piše postavljati direktora ljudskih resursa jer jednostavno to nije posao za puno radno vreme, ili ako imamo direktora prodaje koji ima tri regiona ispod sebe verovatno će se postaviti pitanje da li je koordinacija ove trojice dovoljna za puno radno vreme. Tada ćemo verovatno odlučiti da on, sem što koordinira, bude ujedno i rukovodilac i jednog od regiona. Ili, koliko je potrebno decentralizovati funkciju marketinga ako je organizacija postavljena po profitnim jedinicama? Ili pri prelasku iz Go-go faze dobro bi bilo da se fokus može usmeriti sa organizovanja prema proizvodima na organizovanje prema klijentima. Svi potrebni odgovori su dobrim delom uslovljeni fazom u životnom ciklusu.

Za sada smo definisali dve grupe kriterijuma – šta sve može bolje u organizaciji i gde se nalazimo u životnom ciklusu. Oni nam služe da definišemo misiju ili, kako bih jednostavnije rekao, gde idemo i šta želimo da postignemo. U našem viđenju misija nije spisak lepih želja koje ćete objaviti na sajtu, u godišnjem izveštaju ili u prezentacijama firme. Za nas je to odluka najvišeg menadžmenta na koju stranu će usmeriti svoju organizaciju i šta god da to bude potrebno je da bude podržano kroz strukturu. Zašto nam je potrebno takvo planiranje budućnosti? Ne zato da bi to po svaku cenu ostvarili, već da bismo znali gde usmeriti snage, a to su uz one prethodne i kriterijumi za dalje. Ako želimo da krenemo da se razvijamo u Rumuniju, i ako neko strukturno ne dobije zadatak da to razvija ništa se neće desiti. Kako Amerikanci kažu, "nemoj mi pričati da me voliš – kupi mi cveće" ili, kako je jedan rekao, "ne znam zašto me je žena ostavila – ništa nisam radio". Svaki stav iz misije mora biti podržan ili je to samo spisak lepih želja.

I sada imamo tri grupe kriterijuma – šta sve može bolje u organizaciji, gde se nalazimo u životnom ciklusu i kuda želimo da idemo. Sada počinje kreativni proces jer u 99% kompanija nije moguće organizaciju usmeriti samo prema, na primer, proizvodima, već se moraju uzeti u obzir i klijenti, kanali distribucije i geografija. I to pravi sliku komplikovanom, ali i lepom. Trebalo bi da odredimo kriterijume po značaju i da pokušamo da zadovoljimo što više važnih. Zašto je nemoguće sve zadovoljiti – zato što su kriterijumi ponekad suprotstavljeni, ponekad ne možete uraditi jednu stvar i istovremeno i drugu. Kod strukturiranja organizacije česta je dilema šta centralizovati, a šta de-

centralizovati. Na primer, često se nabavka centralizuje ne ulazeći malo više u razradu značenja reči nabavka. Tako apsolutno ima smisla da se centralizuje nabavka, na primer, limova za fabriku ili bilo koje značajne opreme. Međutim, veliko je pitanje da li je potrebno centralizovati nabavku toaletnog papira? Ne ulazeći u kalkulaciju troškova tendera, transporta i slično, posledica ovoga je uglavnom da nema toaletnog papira u isturenim odeljenjima kompanije u manjim mestima. Ako nam je to želja – u redu. Ili, zašto ne bi postojao mali budžet na lokalnom nivou za ove potrebe? Izbor je dobra cena, ali nema papira ili malo lošija cena, ali ga ima. Ne može se sve u životu a ni u biznisu posmatrati kroz trošak. Uobičajeno je da je decentralizacija skuplja ali daje bolji odnos sa klijentom, a na nama je da odlučimo šta kompaniji treba.

I sada smo kreirali organizacionu strukturu kroz profitne i troškovne jedinice. Profitne jedinice su one gde možemo da upitamo – kako ide posao? Ako odgovor ne postoji već se žalimo na druge delove organizacije, nema profitne jedinice ali ni odgovornosti. Same reči "odgovornosti" i "odgovor" imaju isti koren, dakle, da li neko može da odgovori? Ove jedinice imaju svrhu da zarade ali uvek ima i onih koji treba da troše. Ponekad se može videti da neke kompanije žele da svi u organizaciji zarađuju što je nemoguće. Zapravo, će se desiti da, pošto svi trče za novcem, nivo usluge unutar kompanije mora da opadne. Ove jedinice treba da daju vrhunsku uslugu i to im je svrha. I tako dalje. Spomenuo bih još jedan deo strukturiranja i definisanja odgovornosti koji se retko spominje u ovom kontekstu ali je jako važan – zalihe. Odgovornost za zalihe naravno nije na skladištaru, njegovo je da date zalihe čuva, ali ko je odgovoran za nivo nakupljenih zaliha? Iz ovih primera sam želeo samo da vam ukažem na kompleksnost kreiranja strukture i potrebu za uzimanjem u obzir međuzavisnosti organizacionih jedinica. Odgovori se pronalaze pažljivim balansiranjem na osnovu definisanih kriterijuma, inače bi to bio posao samo crtanja bez dubljeg razumevanja posledica, a to može u velikoj meri da utiče i na organizaciju, njene rezultate ali i na ljude unutar nje.

Još jedna reč koja je spomenuta – odgovornost. Ne bih je šire pojašnjavao, ali u pomodarskim strukturama matičnog ili procesnog tipa često se ne zna ko je odgovoran. U nekolicini organizacija u poslednje vreme sam upravo imao tu situaciju – da raščišćavam gomilu gde se nije znalo ko piše, a ko plaća.



Ovo sve su timski procesi iz prostog razloga što želimo da što više potencijalnih problema rešimo u fazi kreiranja, a ne u fazi naknadnog ispitivanja. Na taj način je struktura spremna za sprovođenje na najefikasniji ali i na najefektivniji način. Ako neko ne želi da uzme u obzir kriterijume koje

je organizacija prethodno definisala, iz mog iskustva, najverovatnije se radi o ličnom interesu koji ne možemo uvek da racionalizujemo.

Na kraju, kreiranje bilo čega, proizvoda, rešenja, ozbiljan je posao. Svaki takav poku-

šaj mora imati svoje kriterijume pa tako ih moramo imati i za organizacionu strukturu. Ako su Stivu Džobsu trebali kriterijumi za miša, Lufthanzi za sedišta, IBM-u za štampač, zašto smatrati da strukturu može da pravi bilo ko i to bez ikakvih kriterijuma.

## Istraživanje o budućnosti privatnih kompanija

Samo 8.3% vlasnika malih i srednjih preduzeća u Srbiji ima jasan plan kako će njihove kompanije funkcionisati kad se osni-vači povuku sa rukovodećih mesta, pokazalo je istraživanje koje je početkom ove godine sprovedla istraživačka agencija Henda u saradnji sa **Centrom za razvoj porodičnih kompanija ASEE**. Na uzorku od oko 400 MSP pokazalo se da čak 73% njih ni ne razmišlja o tome kako će izgledati njihove kompanije u budućnosti.

Sam budućnosti kompanija, istraživanje je fokusirano i na planiranje budućnosti vlasnika i njihovih naslednika. Jasnu sliku i plan šta će raditi jednog dana kada prepuste mesto prvog čoveka ima 15.9% ispitanika, dok nešto više od 60% i ne razmišlja o tome.

O tome da li će, kada će i kako će njihovi naslednici zameniti prvu generaciju promišlja skoro polovina ispitanika, ali jasan plan ima samo 18.4%.

„Ovako niski rezultati nisu neočekivani i za njih se mogu pro-naći mnoga opravdanja u nestabilnom ekonomskom okruženju i krizi u kojoj se godinama nalazimo. Ali kada se na sve ovo doda veliki broj neuspešnih privatizacija i veoma neizvesna budućnost još po kojeg preostalog giganta i javnih preduzeća, očigledno je da kao društvo nemamo puno razloga za optimizam. Ovo istraživanje je pokazalo da su MSP u velikoj meri vezana za energiju i vitalnost svojih pokretača a iz iskustva znamo, na žalost, da je skoro identična situacija i u velikim privatnim preduzećima. Kako

sve ono što se desilo tokom privatizacije više popravljati ne možemo, na budućnost J(K)P slabo uticati možemo, preostaje nam da pobuđujemo i probuđujemo vlasnike privatnih kompanija“, rekao je **Boris Vukić**, konsultant ASEE Centra predstavljajući rezultate istraživanja.

Jedni od ciljeva koje je Centar za razvoj porodičnih kompanija postavio, jeste menjanje ovakve slike nabolje. Kroz implementaciju primenljivih alata razvijenih u okviru, ali i van Centra, radi se na pripremi kompanija, naslednika, osnivača, ali i porodica koje su vezane za porodični biznis.

**Razmišljate li o tome kako će kompanija funkcionisati kada osnivač ode u penziju?**



## ASEE NA FACEBOOK-U

Kada smo se pre nekoliko meseci odlučili da pokrenemo svoju stranicu na društvenoj mreži Facebook, namera nam je, između ostalog, bila da aktivnosti i zanimljivosti koje naš posao nosi, prenesemo i onima kojima je ovakav vid komunikacije najprilježniji.

Poznato je da jednom, kada se uđe u taj virtuelni svet, ostajete inficirani pogodnostima koje vam ono daje - brzinom i širinom razmene informacija, direktnom interakcijom s ljudima sa kojima želite da kontinuirano gradite odnos. To se desilo i nama. Popularni „like“ donosi prijatnost i potvrdu da ste nešto dobro radili, a osluški-

vanje svojih virtuelnih prijatelja može da pruži smernice u kom pravcu razvijati produktivne odnose sa njima.

Srećni smo da informacije koje plasiramo na ovaj način pronalaze svoj put do onih koji ovu društvenu mrežu ne koriste samo zabave radi, već i radi svoje obaveštenosti i dodatne edukacije u segmentima koji se tiču poslovnog aspekta života. Dokaz za to je svakodnevni rast broja naših Facebook prijatelja i u tome se ogleda potvrda one narodne „dobar glas daleko se čuje“...

Ostajući u dilemi šta je stvarni a šta virtuelni svet, radujemo se druženju sa vama na našoj Facebook stranici

<https://www.facebook.com/AdizesSEE>



# Finansijska pismenost



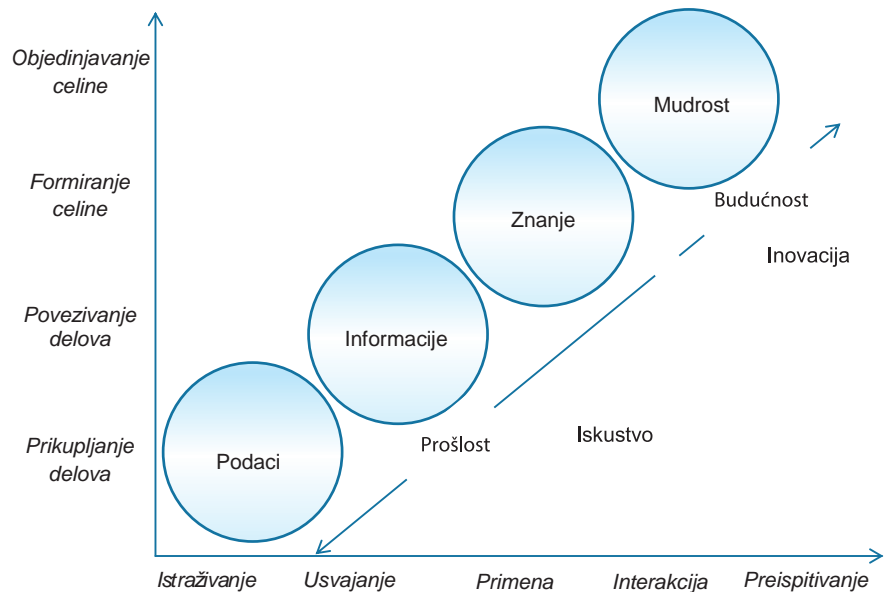
Željko Jandrić, konsultant i predavač ASEE

Činjenica jeste da su pesimisti mnogo češće u pravu nego optimisti. Isto tako je činjenica da su optimisti uspešniji. Na nama je odluka da li želimo biti **u pravu** ili želimo biti **uspešni**. Čini mi se da smo do sada birali sigurniju varijantu – da budemo **u pravu**. Mislite da je tema politika – NE, ja bih o onom od čega se živi – Posao (mada je istina da se u Srbiji od politike najbolje živi).

Jesmo li bili u pravu ili da li je neko bio u pravu, u poslovnim organizacijama odgovor obično možemo naći u finansijskim izveštajima tj. rezultatima poslovnih odluka koji su tamo akumulirani. Ono što tamo vidimo su nazivi stavki, cifre, brojevi. Naše kolege u računovodstvu ih uredno, tokom cele godine, evidentiraju, sabiraju, oduzimaju, raspodeljuju i sve to u skladu sa strukom kojom vladaju. Da bi nam pomogli, izračunaeće nam oni i razne finansijske pokazatelje: EBIT, EBITDA, koeficijent obrta, likvidnost, ROA, ROCE, ROE... Ispostaviće se da neki rezultati nisu na očekivanom nivou (koji možda nije ni definisan, ali nam osećaj tako govori). Analiziraćemo šta nas je sve omelo u realizaciji i bez sumnje ćemo identifikovati mnogo razloga (više objektivnih teškoća i poneka subjektivna slabost) i bićemo **u pravu** – rezultati nisu dobri zbog toga, toga i toga... I šta sad, kako dalje?

**Podaci** su tu. **Informacije** su tačne. Sad nam treba znanje da uočene negativne trendove preokrenemo u dobrom pravcu. **Znanje** u finansijskoj oblasti nam može pomoći da identifikujemo i preraspodelimo raspoložive resurse na takav način da naši naredni finansijski rezultati, a time i izveštaji budu bolji.

Nemojmo zaboraviti da su finansijski izveštaji (bilans stanja, bilans uspeha i dr.) posledica svih naših poslovnih odluka, koje svakodnevno donose mnogi u našoj kompaniji: Nabavka (cene, period plaćanja, popusti, reklamacije...); Proizvodnja (zalihe materijala, zalihe nedovršene proizvodnje, proizvodni troškovi, cena koštanja, škart...); Prodaja (zalihe gotovih proizvoda, cena, popusti, kredit limit, otpis potraživanja, robni krediti...); Marketing (istraživanje tržišta, sajamski nastupi, oglašavanje, promocije...); Razvoj, Računovodstvo, Finansije, Ljudski resursi, Kvalitet... Zadatak svakog od menadžera i jeste da donosi odluke, a one uvek imaju i svoju finansijsku stranu. Čini mi se da je potpuno jasno da preduslov za uspešno poslovanje mora biti **svest i razumevanje svakog od donosilaca poslovnih odluka o mehanizmu uticaja tih**



Pogled na hijerarhijski niz Podatak – Informacija – Znanje - Mudrost (Clark, 2004)

**odluka na profitabilnost kompanije** u krajnjoj instanci.

Uspešnost najboljih finansijskih odluka zasnovanih na besprekornim finansijskim analizama u velikoj meri zavise od razumevanja i delovanja brojnih rukovodilaca i na nižim hijerarhijskim lestvicama. Čak i za najbolja hibridna semena neophodno je dobro pripremiti zemljište. Tek i jedno i drugo obećava visoke prinose. Naravno da se ne može i ne treba očekivati od svakog menadžera da bude finansijski stručnjak ali finansijski pismen – svakako DA. Jezik komunikacije u kompanijama podrazumeva finansijsku terminologiju: prihodi, rashodi, troškovi, prilivi, odlivi, capex, opex, konta, 5-ica, 6-ica, bruto marža, profit...VAUUUU!!! Kod nekih ova gomila pojmova izaziva strah sve do momenta **demistifikacije** i shvatanja da su to u stvari vrlo jednostavne stvari koje oni svakog dana mnogo puta svojim odlukama kreiraju. Kada to postane jezik sporazumevanja a ne nerazumevanja, tada je ne samo spremnost za realizaciju zacrtanih ciljeva neuporedivo veća, nego postoji i sposobnost za učestvovanje i doprinos donošenju kvalitetnih odluka.

Međuzavisnost organizacionih jedinica u sistemu je višestruka kroz razmenu materijala, informacija, energije, vremena... da za ovu priliku ostavimo na stranu još i socijalni aspekt. Svaka odluka koja se donosi zahteva sistemski prilaz i raznovrsna znanja i stilove koje, znamo, ne može posedovati

nijedan od nas smrtnika. Participativni način odlučivanja dokazano doprinosi donošenju mudrih odluka i njihovoj uspešnoj realizaciji. Bez znanja nema ni mudrosti, a ona je ta koja trasira put u budućnost (u kojoj inače treba da provedemo ostatak života). **Mudrost** u upravljanju kompanijama upravo se nalazi u integraciji i sinhronizaciji delovanja i razvoja poslovnih funkcija i pod-sistema.

Da li je možda upravo tu razlika:

Sa porastom znanja raste i pesimizam, a sa porastom mudrosti se javlja optimizam ?

Šta vi mislite?

*"Planiranje nije odlučivanje šta da se radi sutra, to je odlučivanje šta da se radi danas u svetlu onoga što očekujemo da će biti sutra."*

dr Isak Adičes

# Profesionalizacija, Adolescencija, Korporatizacija



Boris Vukić, partner ASEE

Profesionalizacija kompanija predstavlja, sa jedne strane, odvajanje osnivača od kompanija a sa druge, isto tako podjednako važne, odvajanje kompanija od osnivača. Kod onih kompanija koje su u vlasništvu jednog srećnika ili više, malo manjih srećnika, taj proces se naziva Adolescencija ("Upravljanje životnim ciklusom preduzeća", Isak Adičes). Kod onih kompanija gde se grupa nesrećnika uživi u ulogu vlasnika, a stvarni vlasnici smo svi mi koji smo popisani kao građani jedne države – Korporatizacija. Šta je slično a šta različito u ove dve profesionalizacije?

## Sličnosti

Slično je da ni Adolescencije ni Korporatizacije nema dok vlasnik ne odluči da profesionalizaciju ozbiljno želi i hoće da uradi. Kada kažem i pišem "odluči", onda moram da podsetim na vic pitanje koje se obično postavlja maloj deci: "Stoji pet žaba na listu lokvanja i tri su odlučile da skoče. Koliko žaba stoji na listu lokvanja?" I tada mala deca naivno odgovore – dve žabe. Odgovor nije tačan, jer to što su tri žabe odlučile da će skočiti ne znači i da su skočile. Isto tako i vlasnici pred ozbiljnom Adolescencijom govore kako žele da oslobode kompaniju od sebe i sebe od kompanije. Isto tako oni koje izabramo raspisuju tender za izbor konsultanta u procesu Korporatizacije. Ključno je pitanje da li to zaista žele i planiraju ili u prvom slučaju zamazuju oči svojim saradnicima, a u drugom celoj naciji.

Slično je što i nakon Adolescencije i nakon Korporatizacije vlasništvo ne mora da se menja. Znači i jedan i drugi vlasnik, u zavisnosti od sasvim različitih pobuda, mogu da ostanu vlasnici ili da prodaju udeo ili celu kompaniju. Prvi prodaju zbog dugoročnih razloga, to jest ili da bi je ojačali ili od svoje rođene dece spasili, a drugi iz kratkoročnih – da bi do izbora preživeli.

Slično je da se i Adolescencije i Korporatizacije vlasnici boje. Uzroci ovog straha su različiti. Kod Adolescencije se boje jer uporno Adolescenciju tumače kao proces u kojem će neko da im uzme njihovo "dete", kao proces koji na kraju treba da pokaže da oni više nisu potrebni. Tada se ponašaju kao posesivne majke (češće očevi) koje neće da dozvole svom detetu da odraste. Korporatizacije se boje iz daleko prizemnijih razloga. Znaju da će ostati bez mnogobrojnih privilegija koje, za razliku od prethodnih, nisu zaslužili. Oni zaista veruju da je Pepeljugi bolje da ostane kod kuće i čisti i sprema i boje se da ona na bal pođe i princa kakvog je zaslužila nade.

Slične su im i nade. Nade da će i Adolescenciju i Korporatizaciju odložiti, ma

ne odložiti, nego zauvek zameniti, pojava "neočekivane sile koja se iznenada pojavljuje i rešava stvar", koja će se maskirati u odelo **strateškog partnera**. E sad, nije slično no je isto njihovo poimanje strateškog partnera – to je jedna budala, koja ima puno para i te pare će nam dati da bismo mi nastavili da se, izvin'te na izrazu, zezamo kao do sada. I biće više strateški no partner, to jest neće, naravno, da nam uzme većinski udeo u vlasništvu.

Pošto je ovo ozbiljan tekst, posle ovog "slično" red je precizni i na različito.

## Različitosti

Različito je što u procesu Adolescencije vlasnici moraju biti maksimalno uključeni a u Korporatizaciji ne smeju biti nimalo uključeni. Vlasnici kompanija u Adolescenciji su, po pravilu, te kompanije i pravili, o njima sve znaju i njihovo mišljenje se mora čuti. Ono što znaju oni koji se ponašaju k'o vlasnici kompanija tokom Korporatizacije, bolje je za proces ne znati i njih što dalje treba držati.

Različito je što se procesu Adolescencije zaposleni raduju a procesu Korporatizacije, biću blag i naivan, ne raduju. S tim što, paradoksalno, i jedni i drugi to svoje osećanje ne smeju da kažu i pokažu. Ovi prvi da se vlasnik ne bi povredio i naljutio što oni misle da mogu bez njega. Ovi drugi bibizare (dečija igra u kojoj se poskakuje i sa obe pepte istovremeno u debelo meso udara) i sve naglas viču "da konačno ovde reda bude", a u sebi strahuju na šta će taj red ličiti i još više koliko će ih biti kada reda bude.

Različito je što ključeve Adolescencije, sem vlasnika, drže menadžeri kompanije, a Korporatizacija se može izvesti i bez njih. Adolescencije nema ako oni koji treba da preuzmu odgovornost na to nisu spremni ili neće i stalno beže od odgovornosti. Korporatizacija je uobičajeno daleko grublja, pravila se propišu bez njih i ako oni neće ili ne znaju, na konkursu se lako nađe ko zna ili bar hoće. Iz ovog razloga veći uspeh zvučne konsultantske kuće koje propisuju pravila profesionalizacije, imaju u Korporatizaciji nego pri Adolescenciji. One znaju da napišu šta treba učiniti, ali se ne bave s tim kako do toga doći i kako to sprovesti. I kad gomila papira dođe, lepo odštampanih, uredno sređenih, skupo plaćenih pred Adolescentnog, ajd' reći ću, gazdu načelno spremnog, ali

sa velikim ALL, i njegove u proces neuključene jatake – prirodno je da to sve srećni i veseli odbace i vrate se "u šumu" gde se najbolje snalaze. Odlučan predstavnik vlasništva tokom Korporatizacije kod koga žabe skaču i koji je spreman i da žabe proguta može završiti Korporatizaciju i bez onih koji do juče važni bejahu. Budimo da kraja jasni – bez njih čak i lakše. Budimo do krajevog kraja jasni, ovakav predstavnik vlasnika još nije opažen.

Različito je što, nakon Adolescencije, vlasnici i dalje mogu biti uključeni u rukovođenje kompanijama, a nakon Korporatizacije onima što se bahato k'o vlasnici ponašaju, njihovim svastikama, šurnajama i daljim rođacima, partijskim drugovima, mora se zabraniti prilaz kompaniji. Tokom Adolescencije potrebno je definisati i kako kompanija treba da funkcioniše bez vlasnika i kako će vlasnik funkcionisati kada se ne bude mešao u rukovođenje kompanijom. Završetak Adolescencije treba da omogući vlasniku da, ako ne želi, ne mora da radi i dalje u svojoj kompaniji. Ili, drugačije rečeno – da, ako želi, **može** da radi, to jest rukovodi, a ako ne želi, **ne mora**. Nakon Korporatizacije je jasno – ako se vlasništvo ne promeni, tada ih što dalje od kompanija treba držati, a posebno od novaca njenih.

I za kraj nešto „slično“. I Adolescencije i Korporatizacije više trebaju nama, koji smo građani država ovih, nego onima koji su vlasnici. Da bi naša deca imala gde da rade i gde 'leba da zarade.







Pre izvesnog vremena sam iskoristio put za Arandelovac da, nakon uspešnog sastanka, na povratku za Beograd, svratim u jedan poznati restoran. Junak ove priče nije ni kuvar, ni konobar, mada po svim parametrima njima pripada glavna uloga. Glavni junak je jedan mali vrabac kojeg sam upoznao dok sam ručao i koji me je neodoljivo podsetio na sebe, ali i na mnoge druge menadžere koje sam upoznao i upoznajem.

Kada je hrabro stao na ivicu stola, sa pomalo prkosnim i izazivačkim pogledom, prvi utisak mi je bio da ovaj mali stvarno ima m...a, mada baš nisam zagledao ispod perja, a i nisam baš stručan da dam takvu procenu. Bilo je nešto u tom nastupu što je bilo fascinantno i za poštovanje. Stao je dovoljno daleko od mene da ne mogu da ga ugrožim. Sa druge strane, dovoljno blizu da nikako ne mogu da ga ignorišem. Mogao sam da mu vidim oči i taj pogled koji je govorio nešto slično onome što vas oni mali Romi na ulici onako nehajno upitaju, "kume daš neki dinar?"...

Ovaj vrapčić nije tražio dinar. Jasno mi je dao do znanja da nije zainteresovan ni za pečenje ni za šopsku salatu. Bio je zainteresovan za ono čega sam imao dovoljno na stolu i što mi nije predstavljalo napor da mu dam. Njemu su bile potrebne mrvice sa moga stola, koje meni ne znače mnogo, a njemu znače sve.

Vrabac je bio hrabar i rizikovao je svoj život. On nije znao da li sam možda došao sa neuspešnog sastanka, ljut i sa željom da nad nekim iskalim bes. Iako sam video puno vrabaca na okolnom žbunju, on je bio jedini koji je smeo da priđe tako blizu ljudi.

Posmatrali smo se tako nekoliko sekundi i dobio sam neodoljivu želju da ga nagradim za taj njegov rizik. U trenutku sam shvatio da taj vrabac radi isto ono što radim i ja i što rade hiljade menadžera i direktora na celom svetu.

Nikad nije jednostavno biti u poziciji top menadžera. Ako radite u nekom sistemu, uvek ćete iznad sebe imati nekoga. Moć je data višom pozicijom, vlasništvom u firmi, stručnim autoritetom. Kako će on tu moć koristiti nije napisano u pravilnicima firme.



Da li će biti blag ili ponekad i jako grub, nikad se ne zna. Često sam se pitao na koji način biti na sigurnoj udaljenosti, a opet dovoljno blizu da ne budete zaboravljeni kada se deli hrana, odnosno novac i beneficije, u našem slučaju. Kada sam danas video ovog vrapca on mi je odgovorio na to pitanje.

Neki ljudi u hijerarhiji izaberu da ne budu u vidokrugu. Smatraju da je previše opasno biti u blizini autoriteta. Apsolutno se slažem sa njima. Ali onda ne bude ni mrvica.

Jedan moj klijent mi se požalio da mu se nekoliko puta desilo, spletom čudnih okolnosti, da jednom svom vrednom radniku ne poveća platu iako je hteo. Jednom je rekao, ali nije potpisao, sledeći put su finansije izgubile papir, trećeg meseca je radnik napravio grešku zbog koje nije bilo logično da mu se tog meseca dodeli nagrada, četvrtog meseca... Moj klijent je bio uveren da je do njega greška, ali ja sam uveren da je i sam zaposleni imao udela u tome. Jednostavno uvek je sakriven i bez obzira što je vredan i pošten radnik, on ne dolazi na ivicu stola, kao onaj mali vrabac, da se i sam pokaže pred autoritetom.

U dosadašnjoj karijeri bio sam često u ulozi vrapca. U početku sam stajao predaleko, kasnije preblizu. Nije jednostavno pronaći pravu formulu. Treba je osetiti. Postoje ljudi koji vas mogu povrediti i kada ste kilometrima daleko od njih. Neki vas ne vide ni kada stojite ispred njih. Bio sam i u ulozi autoriteta. Video sam ljude koji nisu sakrivali svoj kvalitet i oni su bolje prolazili od drugih. Bilo je i drugih koji su se pokazivali ali na previše loš način, sto je takođe izazivalo reakciju, ali negativnu.

Pojavljivati se pred autoritetima i biti u njihovoj blizini nosi i određenu dozu rizika. Da budete iskritikovani i da iz vas ponekad izleti i ono što niste želeli da pokažete. Neki ljudi to veoma teško podnose i zato radije biraju zaklon. Tamo su sigurniji, nevidljiviji, sa manjim prihodima, u iluziji da neko misli na njih i dok se oni kriju.

A ako sami ne znate da procenite koje rastojanje je dovoljno od autoriteta, samo sedite u auto i pravo put Mladenovca. Pronađite lepu kafanu, naručite hranu i čekajte. Profesor će doći. Pardon, dolećete. I gledajte ga i učite. Ovo je veština koja će vam ponekad bukvalno spasiti život. Profesora za ovu veštinu ima dovoljno, svuda oko nas. Veći je problem što ima malo učenika.

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.



## Potpisan ugovor o poslovnoj saradnji između AIESEC i ASEE

Dugogodišnja saradnja između AIESEC i ASEE, od ove godine je podignuta na još viši nivo. Predstavnici ove dve organizacije potpisali su ugovor o poslovnoj saradnji u oktobru ove godine. Doprinos ASEE u toj saradnji je uloga edukativnog partnera za AIESEC. U cilju realizacije zajedničkog projekta ubrzo zatim usledilo je predavanje na temu: "Liderstvo, motivacija i lični uspeh", ASEE konsultanata i predavača Duška Ilića na održanom "AIESEC Week & Recruitment". Ovo predavanje je prvo u nizu aktivnosti koji predstoje da se realizuju u narednih godinu dana.



Obrazovanje, znanje i stručnost su se spustili na lestvici poželjnih osobina među mladima u Srbiji i zadatak ove dve organizacije je da svojim delovanjem pokušaju da to promene.

## MISLI

### Isaka Kalderona Adižesa

Dobivši rukopis dr Isaka Adižesa u ruke radi prevoda, bila sam počastvovana što sam među prvima koji imaju prilike da ga pročitaju. Bilo je tu i bojazni da li ću uspeli da prenesem njegove misli valjano, da *ne upropastim* poruku koju želi da podeli sa čitaocem (pretpostavljam da ovakvo osećanje nije strano nikome ko se prevođenja lati).

Ipak, dok sam prelazila njegove misli, jednu po jednu, takav osećaj je bledeo shvatajući da gledam u jednostavne reči - reči koje nikome nisu strane, a nose istinu o onome sa čim se susrećemo u svojim životima, privatnim i poslovnim.

Nakon 75 godina života i pola veka rada, dr Isak Adižes nam najnovijom knjigom *Misli* pruža sažeti uvid u promišljanja koja je proteklih decenija delio na svojim predavanjima i u brojnim knjigama o menadžmentu.

*"Ne postoji sadašnje vreme; 'sadašnjost' je samo tren od kraja vaše prošlosti i tren od početka vaše budućnosti. Gde ste vi sada? Da li nastavljate svoju prošlost ili počinjete svoju budućnost?"*

Poznavajući profesionalnu posvećenost profesora Adižesa, verujemo da će *Misli* dobiti svoj nastavak u nekom budućem vremenu...

Milana Mijatović

**Knjigu "Misli" možete naručiti sa popustom od 20 % - 680,00 rsd sa PDV.**

## Predveče u čast dr Isaka Kalderona Adižesa

U ponedjeljak, 26. novembra, imali smo nekoliko lepih povoda za okupljanje preko stotinu svojih poslovnih prijatelja i partnera u Ustanovi kulture "Vuk Karadžić". Obeležili smo objavljivanje nove knjige dr Isaka Adižesa, **MISLI**, kao i 18 godina postojanja i rada **Adizes SEE**.

Svesrdnu pomoć da na jedinstven način iznesemo ovaj događaj pružili su nam sestra dr Isaka Adižesa, dr Slobodanka Peković, naučni savetnik, i njegov dugogodišnji prijatelj, dr Vlastimir Matejić, predsednik Evropskog pokreta, koji su sa nama podelili porodične uspomene i anegdote iz života i druženja sa Isakom Adižesom.



Čast nam je ukazao i glumac Ljubivoje Tadić predstavljanjem odabranih misli iz nove knjige našim dragim gostima, dok su u ulozi domaćina i "moderatora" ovog događaja bili oni zbog kojih je kuća ASEE i proslavila punoletstvo - Boris Vukić i Zvezdan Horvat.

Red priče, red muzike, potom koktel... bilo je to veče s prijateljima o kojem ćemo još dugo govoriti.



# Četiri jahača informacione Apokalipse

Bila je to sasvim obična sreda, kancelarijski deo radnog dana sam završio nešto ranije (prednost određivanja sopstvenog dnevnog ritma, da bog dao da radite kod privatnika, naročito ako ste vi poslodavac) i uputio se na stanicu gradskog prevoza u Takovskoj. Kada sam seo u trolejbus na liniji 41 pogled mi je pao na veliki plakat na kome se nalazilo obaveštenje da je u ovom vozilu dostupan WiFi – bežični pristup Internetu, koji je obezbedio Mase!.

## „Ljudi da li je to moguće?!“

Godinama je gradski prevoz bio sinonim za dnevnu dozu putničke golgote, lišene svakog komfora. Unapređenjem usluga i tehnološkim inovacijama došli smo i do noviteta u plaćanju prevoza, praćenog mnogim kontroverzama, jer je izgledalo da je dobitak prvenstveno namenjen operateru samog sistema naplaćivanja, a ne toliko i putnicima, koji su svoje nezadovoljstvo veoma glasno izražavali, naročito na društvenim mrežama. Mogućnost da u „običnom“ gradskom trolejbusu nastavim svoju internet komunikaciju (mail, Skype, Twitter, ICQ, Facebook, LinkedIn...) na mobilnom (pametnom) telefonu je pogodnost koja mi zaista veoma odgovara. Sve je ovo bilo moguće i do sada korišćenjem mobilne veze, ali uz neuporedivo veće troškove prema mobilnom operateru. Vreme putovanja gradskim prevozom sam obično otpisivao kao „poslovno neaktivno“ vreme. Zavisno od stepena hitnosti tekućih poslova rasla je i anksioznost na svakoj zagušenoj raskrsnici. A onda, deus ex machina, pojavljuje se sila sa strane koja mi svaki dan poklanja dva puta po pola sata vremena koje mogu da iskoristim na produktivan način. Za mesec dana to je 20 radnih sati, odnosno 2,5 dodatna radna dana! Kolika je cena ove usluge, pored uobičajene cene prevozne karte? U novonastaloj i brzo rastućoj „ekonomiji pažnje“ plaća se upravo tom valutom – obraćanjem pažnje na uvodni ekran sa reklamom sponzora besplatnog pristupa Internetu. Posle te reklame pristup je slobodan za bilo koji drugi sadržaj ili servis koji odaberem. Da li je ovo fer nagodba? Imajući u vidu koliko neželjenih reklamnih poruka dobijam svaki dan, ova je više nego prihvatljiva, čak i željena. Da li je možda ova epizoda suviše netipična, čak bizarna, da bi bila predmet poslovnog razmatranja? Istraživanje Henda! research iz maja 2012. pokazuje da bi 55% ispitanika veoma rado koristilo besplatan internet u autobusima. Od onih koji nisu zainteresovani 33% i inače ne koriste internet. Ako je više od polovine vaših postojećih i potencijalnih klijenata odabra-

lo svoje omiljeno digitalno okruženje – da li ćete poželeti da im se priključite, ili biste da ih ipak i dalje strpljivo čekate u vašoj virtualnoj kućici (slobodici), na vašem i samo vašem veb-sajtu, tamo gde ste najsigurniji i najmirniji?

## Šta će biti ili već jeste?!

Kada bi ovaj tekst bio scenario za video prilog, sada bi usledio „zoom out“ sočiva kamere od trole crvenog trolejbusa do visine na kojoj Feliks Baumgartner osmatra Zemljinu kuglu i sprema se na svoj istorijski skok. A šta se danas vidi sa te visine?

Jedna od vodećih svetskih konsultantskih kuća, koja se bavi informatičkim tehnologijama i njihovom primenom u poslovnim sistemima, Gartner, Inc.<sup>2</sup>, je u oktobru i novembru održala svoje godišnje ITexpo simpozijume u Sjedinjenim Državama, Španiji, Australiji, Indiji, Brazilu. Ovi susreti uvek izazivaju veliku pažnju informatičkih stručnjaka, ali i svih onih koji se bave upravljanjem poslovanjem, što podrazumeva i menadžere najvišeg upravljačkog nivoa, C klase (CEO, CFO, CMO, CIO...).



Ono što Gartner najavljuje za blisku budućnost (koja je već uveliko počela) je definisano novim pojmom **Nexus sila**, koja će određivati novu prekretnicu u korišćenju informacionih tehnologija: Social, Mobile, Information, Cloud. **Društvene mreže, mobilni uređaji, Informacije, Računarstvo u oblaku.** Bitno je naglasiti da se ne radi samo o informatičkim pojmovima, već o promenama u poslovanju koje će obeležiti svaki aspekt poslovanja. Svaka od ovih pojava je već prisutna.

Računarstvo u „oblaku“ podrazumeva da sazrevaju tehnologije koje menjaju postojeće ulaganje u IT sektor. Umesto kupovine opreme i softvera očekuje se sve

veća orijentacija na korišćenje računarskih resursa po principu iznajmljivanja resursa (hardvera i softvera) u obimu koji je potreban i koji se vremenom menja u skladu sa sopstvenim potrebama. Za korišćenje informatičkih resursa u oblaku neophodna vam je pouzdana (refundantna) komunikaciona infrastruktura. Da li je posedujete već danas, ili ste barem preduzeli prve korake? I zaposleni i klijenti će pristupati vašim resursima sa sve većeg broja pristupnih tačaka (uključujući i crveni trolejbus). Upravljanje takvim sistemom je neuporedivo složenije od postojećeg, ali takvo je i okruženje u kojem morate da poslušate kako biste preživeli.

Informacije koje su već danas na raspolaganju su sve više nestrukturizane (glas, slika, video), a brzina njihovog rasta je takva da je **90% svih danas raspoloživih informacija stvorena u poslednje dve godine.** Za poslovno rasuđivanje i upravljanje vam nisu dovoljne samo informacije, potrebna je prvo njihova organizacija u upotrebljive podatke koje ćete onda analizirati da bi došli do stvarnog uvida u dešavanja na tržištu. Vaša osnovna delatnost verovatno nema toliku brzinu tehnoloških promena, ali vaše poslovno odlučivanje više ne može da se bazira na uobičajenom „osećaju“ za tržište, kao ni na postojećim alatima za „istraživanje tržišta“. Naizgled neuhvatljive „promene raspoloživanja“ vaših klijenata nisu samo „čudi promenljive mode“ već odraz njihovih realnih potreba, koje nalaze nove načine za izražavanje u okruženju u kome je svaki pojedinac aktivan učesnik, čak i kada pripada samo „čutljivoj većini“.

Društvene mreže su nepresušan izvor sve većeg broja podataka koji mogu da daju odgovor na presudna pitanja za vaše poslovanje. Potrebno je samo da uzmete nove „naočari za čitanje“. I sa postojećom „dioptrijom“ ste znali da morate pažljivo da čitate tekst napisan „malim slovima“, obično u fusnoti. Ali, sada je skoro sav tekst napisan najsitnijim slovima. Potrebni su sasvim novi alati koji će vam pomoći da osećaj (sentiment) koji se o vama (vašim proizvodima i uslugama) stvara u okruženju društvenih mreža pretvori u jasne poslovne pokazatelje koji mogu da budu osnova za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Osnovni preduslov je i dalje da imate jasnu poslovnu strategiju, koju ćete redovno ažurirati prema neprestanim (sve češćim) promenama u okruženju.

Koje uređaje će korisnici (klijenti i zaposleni) upotrebljavati za pristup sadržajima, kao i za njihovo stvaranje? U 2012. se očekuje prodaja 821 miliona pametnih uređaja (telefona i tableta), dok će u 2013. taj broj dostići 1,2 milijarde! Do 2016. će 66% „mobilnih“ zaposlenih koristiti neki od pa-

<sup>1</sup> <http://www.masel.rs>

<sup>2</sup> <http://www.gartner.com>



metnih mobilnih uređaja, kojih će tada biti oko 5,5 milijardi. Nezadrživo će nastaviti da raste broj zaposlenih koji će u poslovne (naravno i privatne) svrhe koristiti sopstvene uređaje (BYOD – Bring Your Own Device). Istraživanja ponašanja mobilnih korisnika su i u prethodnim godinama pokazivala da su oni mnogo aktivniji na društvenim mrežama. A upravo će okruženje društvenih mreža biti okosnica oko koje će se ubuduće razvijati i poslovni softver.

### Koje je nijanse naša budućnosti?

Slike budućnosti često imaju tendenciju da budu u svetlijim nijansama. Kada je 1967. u emisiji "Zanimljivo putovanje" na ovalnom crno-belom tv ekranu prikazana, tada daleka 2000. godina to je, u najkraćem, bila pozitivna utopija u kojoj bezbrižni trudbenici (pa još samoupravljajući) lebde u monorail vozovima i autoplanima između visokih tornjeva svetle budućnosti. Od 1999. naovamo sam se često prisećao te slike sa izvesnom dozom nostalgije i gorčine. Budućnost koju predviđa Gartner neće bi-

ti bez svojih tamnih strana. Predviđa se da će do 2017. godine oko 40% kompanijskih informacija oticati u okruženje društvenih mreža (Facebook), a sopstveni uređaji koje će zaposleni koristiti u poslovne svrhe će biti pod sve većim sigurnosnim rizikom od hakerskih napada. Zato će kompanije morati da ulože najveći deo sredstava koje su uštedele na tome što zaposleni sami nabavljaju svoju opremu u povećane mere bezbednosti informacionog poslovnog okruženja. S obzirom da je u novom, dominantno mobilnom, poslovnom okruženju praktično nemoguće fizički sprečiti odliv informacija u okruženje društvenih mreža, moraće da se menjaju politike koje regulišu odgovarajuće ponašanje zaposlenih – kako na nivou kompanija, tako i zakonske regulative, svakako u smeru mnogo veće odgovornosti zaposlenih za sadržaj koji stvaraju u okruženju koje definiše Nexus sila. Kakva je struktura tehnoloških investicija korporativnog sektora, najbolje se vidi iz sledećeg poređenja: pre dvanaest godina investicije u informacione tehnologije su činile oko

20% ukupnih tehnoloških investicija, a do kraja decenije će iznositi 90%, što daje za pravo Piteru Sondergardu<sup>3</sup> da zaključi da će uskoro "svaki budžet u stvari biti IT budžet".

Vratimo se na kraju iz ovih vrtoglavih stratosferskih visina u naš crveni trolejbuz. Šta mislite da li će putnik zagledan u svoj pametni telefon/tablet primetiti ogromni (makar i svetleći) bilbord pored puta, ili će mu pažnja ostati prikovana za Facebook status/Twitter timeline na ekranu koji drži na dlanu? Budućnost se ne čeka, nego se promišlja i onda aktivno stvara, a mi ćemo vam pomoći da u sveopštem infožamoru razlučite ono što je najkorisnije za vas i vašu kompaniju.



Vojislav Rodić  
direktor Ineta i konsultant ASEE

<sup>3</sup><http://www.gartner.com/AnalystBiography?authorId=12>

## Crv u jabuci

### Problematičan fokus marketing strategije najvrednije kompanije na svetu



Robert Kamerer, konsultant i predavač ASEE

U 2012. kompanija Epl je postala najvrednija kompanija na svetu. Do tog momenta dolazi upravo u vreme kada su se pojavile glasine o izlasku 5. verzije njihovog, trenutno najpopularnijeg proizvoda, iPhone-a. Iščekujući izlazak na tržište nove verzije telefona, cena Eplovih akcija skače i u tom momentu je nešto preko 662 \$ po akciji.

Brzo po izlasku iPhone 5 na tržište, primećuje se problem sa jednom njegovom aplikacijom – mapama (Apple Maps). Drugim rečima, nova verzija proizvoda, koja je najavljivana ne samo kao značajno poboljšanje prethodne, već imenovana revolucionarnom, kao nešto što će promeniti način na koji komuniciramo i tome slično, nije isporučila obećano. Upućene u ovu temu, ovo ne bi trebalo da iznenađuje. Epl pokazuje da, prepušten sam sebi (bez Stiva Džobsa) sve manje inovira, oslanjajući se na inkrementalnu unapređenja. Ovo je naročito opasno za kompaniju koja od inovacija živi i diše. Zanimljivo je istaći mišljenje jednog od osnivača Jabuke, Stiva Voznjaka, koji je nedavno izjavio da smatra da je Microsoft u ovom momentu inovativnija kompanija od Epla (usled izlaska Windows 8 i Microsoftovog tablet računara).

Ovakav „razmažen“ pristup tržištu može biti i posledica isuviše lojalne baze klijenata koju kompanija ima (Izgleda da postoje momenti kada nije poželjno imati toliko čvrstu lojalnu bazu klijenata). Ukrat-

ko, proizvod nije ispunio obećanja, a na tržište izlazi sa značajnim tehničkim propustom.

### Nije ovo priča o telefonu - ovo je priča o pogrešnoj marketing strategiji

Jasan je fokus Epla kao kompanije koja pravi sjajne proizvode. To se vidi kroz svaku tačku komunikacije koju kompanija ostvaruje sa svojom okolinom. „**We make great product**“, nije samo nešto što je deo njihove misije, to je deo njihove kulture, to je način na koji se rade stvari.

Šta se dešava kada vam je jedini fokus proizvod, a ne kupac, a taj proizvod ne bude sjajan? Drugim rečima, vaš pravac delovanja jeste da pravite nešto što bi trebalo kod kupaca, po svojim tehničkim, estetskim i svim drugim osobinama, da stvori toliko jaku emociju, da će sve drugo biti oprošteno. Potvrdu strateškog pravca kompanije Epl pronalazimo najviše u izvinjenju njihovog prvog čoveka, Tima Kuka koje je dao povodom problema sa njihovim telefonom.

Putem zvaničnog sajta Epla, Tim Kuk, u pismu svojim kupcima i korisnicima, nudi izvinjenje. Pismo adresirano sa „To our customers“ počinje ovako: „**U Eplu se trudimo da pravimo proizvode svetske klase koji pružaju najbolje iskustvo korišćenja našim kupcima.**“ Na kraju se završava sa: „**Sve što radimo u Eplu radimo sa ciljem kako bi naši proizvodi bili najbolji na svetu.**“

Čini se da Kuk kompaniju posmatra kroz njihove proizvode. Vidi je kao proizvod-centričnu. On dosta prostora u tom pismu posvećuje objašnjavanju problema koji se pojavio na proizvodu, umesto da **uspostavlja i jača poverenje svojih kupaca** i da se obrati njihovim očekivanjima koja nisu zadovoljena.

Reklo bi se da najvrednija kompanija na svetu ima pogrešno postavljenu marketing strategiju. Proizvod nije ništa drugo nego sredstvo, a cilj bi trebalo da bude stvaranje što većeg broja lojalnih i zadovoljnih kupaca. To je ono što stvara dugoročno snažnu kompaniju.

Po meni, Tim Kuk je trebalo da počne pismo ovako nekako: „**Sve što radimo u Eplu, radimo kako bi naši kupci bili zadovoljni. Naša želja jeste pružanje najveće moguće vrednosti za njih, stvarajući i jačajući ovim uzajamno poverenje.**“

Dok kucam ovaj tekst, Eplov proizvod broj jedan nije najprodavaniji telefon na njihovom domaćem (SAD) tržištu. Može li efekat pogrešno fokusirane strategije biti jasniji?



## Alfa Therm dobitnik nagrade Pursuit to Prime



Adizes Institute, USA redovno dodeljuje nagradu – Težnja ka Top formi, kompanijama koje imaju dugogodišnju posvećenost u primeni Adizes metoda. Ove godine nagradu je dobila kompanija Alfa Therm iz



Mostara. Ova kompanija se bavi klimatizacijom i grejanjem i lider je na tržištu u Bosni i Hercegovini. Direktor kompanije, gospodin Željko Božić, je prilikom održavanja CEO foruma u Santa Barbari primio nagradu, dok se vlasnik, gospodin Davor Krezić, obratio skupu video porukom. CEO forum je posvećen Adizes metodi i prikuplja vlasnike i generalne direktore kompanija uglavnom iz

SAD, Meksika i Kanade sa ponekom evropskom kompanijom. Tom prilikom Željko Božić je dao i intervju za Voice of America. Ovo je veliki uspeh kako za samu kompaniju tako i za Adizes South East Europe jer je ovo prva organizacija iz ovog dela sveta koja je primila ovo prestižno priznanje.

Kratak pregled saradnje: prva sinergetska dijagnoza – Syndag je bila krajem 2002. godine dok je tokom 2003. u trajanju od 3 dana mesečno sproveden ceo Adizes program, zaključno sa sistemom nagrađivanja. Nakon nekoliko godina rađena je ponovna dijagnoza gde je utvrđeno da je preko 45% svih problema nestalo, 40% je bolje i smo 15% problema ostalo na istom nivou. Na taj način se kompanija značajno pomerila ka Top formi. Takođe su ponovo održavani seminari osnova Adizes metoda za novozaposlene sa ciljem upoznavanja metoda, razumevanja „jezika“ i uspešne primene. Kompanija je principe strukturiranja, timskog rešavanja problema, kreiranja i praćenja budžeta koristila tokom ovih deset godina. Sve vreme su bili članovi ASEE kluba i redovno inovirali svoje znanje. U sledećoj godini se očekuje redovna revizija misije, strukture i sistema odgovornosti u kompaniji. U međuvremenu je porasla od 30 do 120 zaposlenih i pri tom u redovnim aktivnostima ima i veliki broj spoljnih saradnika, dok je svoju aktivnost proširila na celu Bosnu i Hercegovinu i Hrvatsku a u istoj srazmeri i povećala prihode.

“ Kad su prvi put kod nas došli, mislio sam da će da nam prodaju maglu, a oni su nam pomogli da izađemo iz magle.”

Željko Božić, direktor Alfa Therm



### 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 zvanij menadžment.



# ASEE seminari

## Otvoreni seminari ASEE Srbija

### JANUAR

- 17. Kako uvesti odgovornosti u kompanije?
- 22. Produktivni sastanci
- 24. Talent Management
- 29. Osnivači, osnivačeva deca i osnivačeva kompanija – kako zajedno?

### FEBRUAR

- 5-7. Finansije za neekonomiste
- 12-13. Open Space
- 13-14. Efektivna prezentacija
- 21-22. Business Facebook 2.0.
- 25. Rad sa teškim klijentima
- 26. Self Management

### MART

- 5-6. Rad sa ključnim kupcima
- 6-7. Poslovno komuniciranje
- 12. Adižesove metode upravljanja
- 19-20. Unapređenje usluživanja klijenata
- 26. Upravljanje i naplata potraživanja
- 27-28. Motivacija prodavaca

## Otvoreni seminari ASEE Hrvatska

### JANUAR

- 23. Osnivač, osnivačeva djeca, osnivačeva kompanija
- 24-25. Strateško upravljanje
- 30-31. Vještine prodaje

### FEBRUAR

- 8.2. Telefonska prodaja
- 13-15. Planiranje prodaje
- 21-22. Vještine komuniciranja
- 27-28. Mjerenja zadovoljstva kupaca

### MART

- 5-6. Tranzicija liderstva
- 12-13. Upravljanje vremenom
- 14. Pravi čovjek na pravom mjestu
- 21-22. Vještine pregovaranja
- 26-27. Rad sa zaposlenima

## Otvoreni seminari ASEE BiH

### JANUAR

- 16-17. Pravi čovjek na pravom mjestu – Sarajevo
- 23. Upravljanje i naplata potraživanja – Sarajevo
- 24. Kako uvesti odgovornost u kompaniji? – Sarajevo
- 29. Adižesove metode upravljanja – Banja Luka

### FEBRUAR

- 5-6. Prodajne vještine – Sarajevo
- 13-14. Rad sa zaposlenim – Banja Luka
- 20-21. Mjerenje zadovoljstva kupaca – Sarajevo
- 27-28. B2B – Banja Luka

### MART

- 5. Djelotvorno intervjuisanje – Sarajevo
- 6-7. Tranzicija liderstva – Bjelašnica
- 14-15. Rad s ključnim kupcima – Banja Luka
- 19. Telefonska prodaja – Sarajevo
- 27-28. Finansije za neekonomiste – Banja Luka

*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.

## Ozbiljni ljudi

*U formi pesme obrađuje se fenomen poslovnih sastanaka na kojima se uočava nedovoljno iskreno ili neiskreno učestvovanje i prilaženje temi koja se obrađuje. Po pravilu, u učesnici potroše puno vremena u diskusijama u kojima upotrebljavaju jako ozbiljne termine i po pravilu dobro su plaćeni za prisustvovanje sastancima upravnih, nadzornih i izvršnih odbora ili kolegijuma direktora. Na prvi pogled veoma su zainteresovani za sadržaj i ostavljaju utisak osoba koje su posvećene temi. No, najčešće je njihova diskusija političantska, prepuna uopštenih fraza bez ozbiljne spremnosti da se priđe ozbiljnom sprovođenju odluka koje se donesu.*



Ozbiljni ljudi  
sa ozbiljnim satovima (tik uz ozbiljne manžetne)  
na ozbiljnim rukama  
u ozbiljna odela obučeni  
u ozbiljne cipele obuveni  
u ozbiljnim automobilima  
na ozbiljne sastanke  
ozbiljno dolaze.

U ozbiljnim salama  
ozbiljnog lica, uz poneki ozbiljan smešak  
ozbiljno vreme  
na ozbiljne teme  
ozbiljno diskutuju.

Ponekad im ozbiljni telefoni zazvone  
i oni se jave nekim isto tako ozbiljnim ljudima.  
Iz ozbiljnih razloga.  
(Nekada je to tako ozbiljno  
te ozbiljno potrče u ozbiljan hodnik  
da bi slobodnije ozbiljno razgovarali)

Na kraju ozbiljne odluke donesu.  
Ozbiljni donji deo leđa iz ozbiljnih fotelja podignu.  
Ozbiljne papire u itekako ozbiljne tašne pakuju  
i ozbiljnim korakom ka ozbiljnim vratima  
ozbiljno krenu.

I tad, dok kroz vrata jedan do drugog izlaze  
jedan drugom u poverenju prozbore:  
"Ma nema ništa od ovoga."

Neozbiljno.

Boris Vukić





# Poslovno-turistički putopis - Kina



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE



Ovog puta ću pokušati da vam prenesem moje impresije Kine kao najmnogoljudnije zemlje na svetu, a gde sam imao prilike da boravim i radim pre par godina.

Čengdu – glavni grad oblasti Sečuan, mesto je gde smo Boris Vukić i ja radili na organizacionoj strukturi jedne privatne kompanije. Čengdu je grad gde, pored Intela, još bar 15 multinacionalnih IT kompanija imaju svoje pogone.

To je grad koji sa bližom okolinom ima preko 12 miliona stanovnika, sa aerodromom koji ima 36 izlaza. Ulice dugačke, široke, krcate biciklima, motorima, automobilima... Autoput vas, u dva nivoa, vodi do samog grada, čiji je centar „Menheta“ krcat visokim, staklom optočenim zgradama. Samo tada, kada smo bili gosti, u toku je bila izgradnja 300 nebodera, svaki sa preko 40 spratova. Cena te modernizacije i hipergradnje jeste što se stare zgrade ne mogu više videti, osim poneki hram koji je pošteđen rušenja.

Da li zbog vremenskog perioda ili previše smoga, sunca nismo imali, tako da nismo mogli da dobijemo pravi, blještavi utisak koji grad svakako može da ostavi na turistima.

U samom centru roba je lokalna, odličnog kvaliteta, za 20% jeftinija u odnosu na svetske robne marke koja su takođe dostupne. Uobičajena kineska roba koju smo navikli da vidamo po našim tržnim centrima i pijacama – ovde ne postoji. Za turiste su napravljene oaze načičkane radnjama koje prodaju rukotvorine, prikazuju stare zanate

i to je veoma interesantno videti. Izdvojio bih sečuansku operu, koja je na mene ostavila utisak zbog glumaca koji pod maskama igraju tradicionalne kineske komade u pozorištima koji su ujedno i restorani. I pre nego što počnete da večerate, dok čekate za stolom, možete da dobijete desetominutnu masažu od strane profesionalnih, veštih masera.

Čengdu je poznat kao dom pandi. Institut i stručni tim ljudi radi na održanju ove vrste i veštačkoj oplodnji. Pande retko na svet donose mlade i kada se jedno rodi, ono je veoma nežno i maleno te spretno osoblje, u cilju očuvanja ove ugrožene vrste, uspeva da preuzme mladunče od majke koje neguju sa velikom pažnjom i ljubavlju. Kada ono ojača, vraćaju ga majci. Problem u očuvanju ove vrste predstavlja i ishrana (pande se hrane samo određenom vrstom bambusa, u velikim količinama) i temperatura. Pande vole hladnoću te tokom leta zaposleni im obezbeđuju kocke leda kako bi se rashladili. Turistima je preporučena poseta u ranim jutarnjim časovima jer se posle 10 sati povlače u svoje kaveze i ne možete ih videti. Na nekih 70 km od grada nalazi se rezervat sa pandama.

Adižesov institut je imao predstavništvo tako da su nas „naši“ dočekali. U ovo predstavništvo je investirao lokalni biznismen, koji je u duši građevinar, vrlo svestran čovek. Osim što u posedu ima pola ulice gde se nalazi Institut (a ulice nisu nikako kratke bile), vlasnik je pomalo neobičnog golf kluba. To je ujedno i restoran i golf klub, gde golferi, zbog manjka prostora, kao u streljani, poređani jedan pored drugog, udaraju u mrežu koja je na 50 metara postavljena. Ovaj preduzimljivi biznismen je i vlasnik turističkog časopisa za koji lično pravi fotografije kada putuje po svetu. Kako je odlučio da obučiti pet konsultanata po Adižesovom metodi, tako se desilo da naše kolege iz Srbije dobiju priliku da se pridruže i obučavaju tamo.

Kompanija u kojoj smo bili je na svoj način bila neobična. Za početak, imala je 300 zaposlenih, što je za ovdašnje prilike i geografski prostor mali broj. U samom krugu kompanije nalazi se zgrada gde stanuju zaposleni. Kompanija ima pet sektora. Jedan sektor čine inženjeri za projektovanje, vođenje posla i nadzor dok se radnici angažuju po potrebi, od projekta do projekta. Drugi segment kompanije se bavi iznajmljivanjem građevinskih mašina i opreme radnicima koji se angažuju po projektu. Treći segment prodaje građevinski materijal tim

istim radnicima kojima je iznajmila opremu za rad. Četvrti sektor investira u stambene zgrade do 20 spratova (za takve su sertifikovani), kojem su ciljna grupa porodice koje žele da prošire svoj stambeni prostor, Kinezi koji kupuju svoj drugi stan. Oni mogu, ali ne moraju da koriste usluge građevinskog sektora. Peti sektor kompanije pomaže kupcima koji ne mogu da dobiju kredit od banke tako što im izdaje garanciju preko koje mogu isti ostvariti i kupiti stan koji je ova kompanija izgradila. Dakle, čitav lanac je napravljen, sve je povezano, od momenta izrade nacrtu za zgradu do finalne kupovine. Kompanija poseduje u vlasništvu i fabriku grafitu ali ona se ne nalazi u ovom krugu.

Naš cilj boravka u ovoj mnogoljudnoj zemlji bio je da kreiramo organizacionu strukturu kompanije koja nas je zamolila za pomoć. Pred nama nije bio lak zadatak, na prvom mestu, zbog kulturoloških razlika i običaja koji su ovde zastupljeni. Jedan mali primer koji treba znati, Kinezi kao i Mađari prvo kažu svoje prezime pa onda ime što je važno pri prvim susretima i uspostavljanju komunikacije. Što se procesa konsaltinga tiče, Kinezi ne žele javno da iskažu svoje mišljenje pred gazdom, naročito ako je u suprotnosti sa njegovim stavovima. Metod koji smo primenili jeste da smo napravili tri grupe od po pet učesnika kako bi među sobom razmenili mišljenja i tražili rešenje problema što je nama dodatno otežavalo kontrolu celog procesa. Naime, kada se kreira struktura, jedan od alata koji se primenjuje jeste Pitanja-Nedoumice-Neslaganja. Kada napravite strukturu, svim učesnicima naložite da organizuju svoje misli po ovim kategorijama i onda se kreće u fazu davanja odgovora na Pitanja, pa Nedoumice postaju pitanja a Neslaganja nedoumice. I tako dok nema više pitanja. Na ovaj način se struktuirano prevazilazi konflikt i stvara slaganje sa strukturom. Međutim, na ovako postavljen zadatak, od svih podgrupa dobili smo odgovor da oni nemaju ni pitanja, ni nedoumice ni neslaganja. Bili smo zatečeni. Oni jednostavno nisu imali sukoba u mišljenju, što predstavlja interesantnu kombinaciju integracije tima, zajedničkog dolaženja do određenog zaključka, ali i autoriteta vođe. Ipak smo uspeali da dođemo do dobrih rezultata i rešenja organizacione strukture. Veoma smo im se dopali i zahtevali da se slikamo sa njima unedogled. U tom photo session-u sam se u grupi, kao neko ko nije visok, osećao upravo tako, visokim. Morali smo i da napravimo prezentaciju Novog Sada i naše zemlje, sve sa slikama i to su veoma cenili kao i poklone koje smo poneli i vlasniku i firmi.

Posebno je bilo i iskustvo sa prevodiocem. Na primer, u zemljama gde se govori ruski, koji delimično razumem, mogao sam da kontrolišem prevod i da intervenišem ukoliko procenim da prevodilac nije dobro preneo moje reči. Ovde to, naravno, nije bio slučaj. Naime, tokom konsaltinga umeli smo često da koristimo viceve kako bismo ponekad „omekšali“ eventualno zategnutu atmosferu ili kako bismo istakli neke stvari. Zna se da svaki narod ima različitu vrstu humora i drugačije shvata poentu... Ovog puta smo u grupi imali par učesnika koji su znali malo engleski i umeli su pozitivno da reaguju smejući se dok prevodilac, samim tim i ostatak grupe, nisu mogli da shvate poentu i nije bilo reakcije. Možda je problem bio i u tome što je specijalnost prevodioca književnost. Ali, tada su nam u pomoć priskakali kineski Adižes konsultanti u tumačenju viceva i približavanju naše vrste humora učesnicima.

Posle svake sesije išli smo sa gazdom na večeru i obično nas je bilo osmoro. Uvek je pred nas bilo servirano dvadesetak jela čuvene sečuanske kuhinje (a Novosađani su je mogli probati jer je istoimeni restoran osnovan davne 1981. u vreme Svetskog prvenstva u stonom tenisu) zajedno sa nekoliko supa. Bez pirinča. Tražiti pirinač bila bi uvreda za gazdu jer bi to značilo da nas ne hrani dobro. Smatra se da je pirinač hrana za siromašne. Supa se popije s vremena na vreme i ona ima značaj kao i hleb u zapadnjačkoj kulturi. Hleb, mleko i sir služe se samo u najboljim restoranima da bi se zapadnjaci zadovoljili. Mleka i sira od jaka ima na Tibetu, ali se bojim da je njihov ukus prejak za naše pojmove. Konzumira se zeleni čaj sa puterom napravljenim od mleka jaka. Zanimljivo je probati, ali ne preterivati sa količinom.

Kad smo već kod Tibeta, jedna zanimljivost me je podsetila na Adižes metod i komunikaciona pravila za poštovanje u timu. Svako ko je bio na seminaru ili konsaltingu naučio je da postoje pravila komuniciranja i da se reč uvek daje osobi s desne strane. U slučaju ove zemlje važi pravilo da se sve radi u pravcu kretanja kazaljke na satu. U Lasi, oko glavnog manastira, ulice su prepune raznoraznih prodavnica, a svi ljudi se kreću upravo u pravcu kretanja kazaljke na satu i tada uvek možete prepoznati turistu koji to pravilo ne zna. Ako ste šta propustili da vidite, ne vraćate se nego krećete u novi krug obilaženja što je nekoliko stotina metara. Postoje štapovi na kojima se nalazi valjak i religiozni tekst na sanskritu u samom valjku, na koji je okačen kanap sa malim tegom tako da se može okretati. Naravno, i onaj ko ne ume da čita i onaj ko ume okreće valjak u pravcu kazaljke na satu i na taj način „čita“ i moli se.

Imali smo prilike da posetimo oca gore već spomenutog investitora u Adižes i preduzimljivog biznismena. Intelektualac, profesor i naučnik koji živi u lepo uređenom stanu u zgradi koja me je podsetila na stil zgrada u nekadašnjoj Jugoslaviji iz pedesetih godina prošlog veka. Bez obzira što sin



može da mu pruži daleko luksuzniji prostor, odlučio je da ostane u tom delu grada da živi. Sa velikom ljubaznošću i strpljenjem učio nas je da spremamo kineska jela na čemu smo mu beskrajno zahvalni. Takođe nas je vodio na plantažu čaja, gde smo brali lišće, pekli ga na poseban način i od istog pravili čaj po njihovim običajima, a sve to uz program koji je posvećen tradiciji ispijanja i sipanja čaja. Tada sam otkrio dvadeset različitih načina sipanja čaja iz čajnika od kojih su neki imali cev za sipanje i preko 1 metra dužine.

Po završetku celokupnog programa organizacione strukture „naši“ Kinezi odvedoše Borisa i mene u hotel, u nedoumici gde večerati pre puta kući. Odlučismo se za nasumice izabran restoran sa neobičnim stolovima koji u sredini imaju rupu od pola metra. Naravno, niko od zaposlenih nije znao engleski, pa se oslonismo na jelovnik sa slikama. A sve su to bile slike sa supama. Pokazasmo dve, ali kelner je samo odmahivao glavom bez mogućnosti da objasni zašto. Kao rešenje problema, odvedoše nas u kuhinju da objasne u čemu je stvar. Svaka supa je drugačija. Sipa se u kotlić koji se stavi u rupu od stola gosta, a sam gost dobije razno meso i povrće i sam kuva ili prži u kotliću. Da smo naručili dve različite supe, svaki od nas bi morao da sedi sam za svojim stolom i svojim kotlićem...

Na putu do kuće, a preko Moskve, krenusmo u razgovor sa „našim, domaćim“ Kinezima koji žive u Srbiji. Jedan od njih savršeno govori srpski jezik, ispričao nam je da je za 6 godina provedenih u Srbiji, u Surčinu, zaradio dovoljno da kupi stan u Šangaju odakle se upravo vraća posle obavljene kupovine. „Naša“ Kineskinja, koja je nešto slabije govorila srpski, rekla je da je iz Novog Sada, sa Limana, što me je zapanjilo jer ja sam živeo upravo tamo bar 20 godina. Koja slučajnost, mi Limanci! Na pitanje kako mi se dopada Kina, odgovorio sam da sam pre-

pun lepih utisaka i da imam samo reči hvale. Na to mi je ona odgovorila: „Pa onda ti živi tamo!“. Upitao sam se u kakvim li je uslovima živela moja komšinica sa Limana kada dobih ovakav odgovor...

Tako dođosmo (opet) do toga da je sve relativno i da ono što sam ja video u ovoj zemlji je samo njen mali delić.

