



U ovom broju...

- Organizacioni bečki dečaci **2**
- Crveni ruksak na leđima rukovodioca **3**
- Korporativna trenja koja nisu generacijski jaz **5**
- Asee aktuelnosti **6**
- Autogram **10**
- Analiza – prvi korak u povećanju produktivnosti **11**
- Šta žene žele? **13**
- Poslovno - turistički putopis - Šri Lanka **14**



Sa novom generacijom krećemo u novih 50 brojeva ASEE News-a

Organizacioni, bečki dečaci



Boris Vukić, partner ASEE

Jasne nadležnosti i jasna ovlašćenja su preduslovi da bismo razgovarali o nečijoj odgovornosti. U većini organizacija jasne odgovornosti su definisane na najnižem, operativnom - izvršilačkom nivou i na najvišem nivou direktora ili predsednika kompanija. Problemi se javljaju na nivou srednjeg menadžmenta i ogledaju se u nedovoljnim ili nejasnim ovlašćenjima. Menadžeri koji nemaju ovlašćenja, umesto da sami donose odluke iz svojih nadležnosti, prinuđeni su da pitaju nadređene rukovodioce. Donoseći ili prenoseći „tužne vesti“ njihov glavni menadžerski alat postaje njihov glas a ključ njihovog uspeha, sem boje glasa, postaje i osećaj za pravi trenutak kad se obratiti nadređenom.

Odgovorni ljudi u neodgovornim organizacijama ne mogu biti odgovorni, a neodgovorni ljudi u odgovornim organizacijama mogu. Umesto rasprave sa lektorom koji bi s pravom intervenisao u ovoj rečenici i njemu i vama pojasniću je i na takav način objasniti jedan od mnogih razloga zašto je u organizacijama potrebno jasno definisati nadležnosti, ovlašćenja i iz njih proizilazeće odgovornosti.

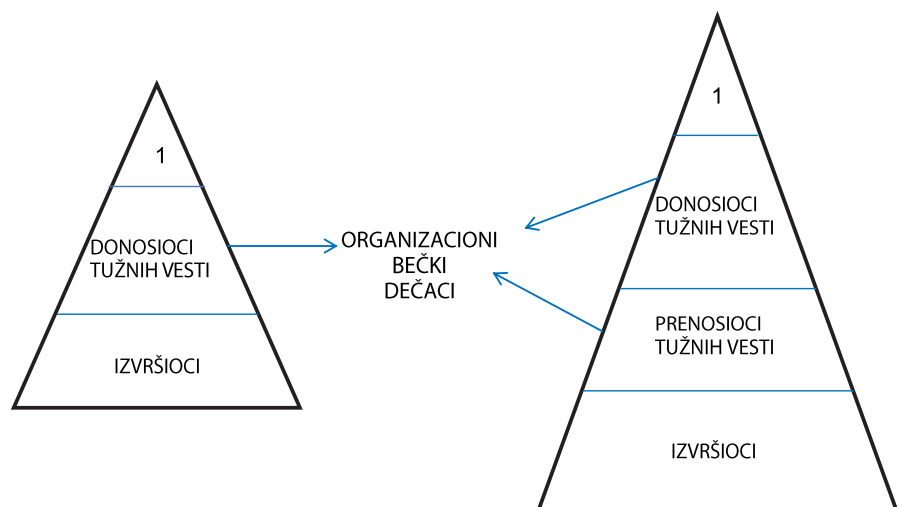
„Odgovornost je čovekov odnos prema njegovom poslu i posledica je njegovog vaspitanja, stavova i svetonazora“ – rečenica je koju sam često susretao kod onih koji se bave ljudima i njihovim snalaženjem ili nesnalaženjem u okruženju. I sa kojom se ne slažem kada govorimo o poslovnom okruženju u slučaju kad nema sledeći na-

stavak – ... a preduslov da bismo razgovarali o nečijoj odgovornosti je da mu je jasno definisano šta on to treba da uradi, što zovemo nadležnostima i pravo da donese odluku nad definisanim mu nadležnostima, što zovemo ovlašćenja.

Na nivou izvršilaca, to jest operativnih poslova stvari su jednostavno jednostavne. Na primer, nadležnost kelnera je da primi porudžbinu, istu donese gostu i naplati piće. Nadležnost službenika u banci je da isplati novac, primi uplatu... Nadležnost majstora je da na mašini izvrši popravku, napravi deo prema crtežu... Sve ovo podrazumeva da čovek zna svoj posao, to jest da

veći i veći nedostatak ovlašćenja koja treba da isprate nadležnosti. Sve češće i češće situacije u kojima postaje jasno da postoji neko iznad koga moram da pitam da li mogu da odlučim. Do samog vrha gde se stvari ponovo pojednostavljaju, bar sa stanovišta organizacione odgovornosti. Na vrhu hijerarhije više nema nikoga iznad da se pita, sva ovlašćenja su tu skoncentrisana i spram toga i sva odgovornost.

Na samom vrhu organizacija i na nivou operativnih zadataka „odgovornost zaista jeste čovekov odnos prema sopstvenom poslu i posledica je njegovog vaspitanja, stavova i svetonazora“ zato što su jasno de-



zapiše ko šta pije, izbroji pare, izvrši operaciju koju ga po pravilu nisu naučili u školi ali je metodom gledanja i oponašanja, ko brže ko sporije, ipak, savladao. Šta bi se desilo u slučajevima da ljudi na ovakvim zadacima nemaju ovlašćenja? Pa oni bi u situacijama kad se pojavi gost, klijent ili mušterija morali da idu kod neposredno nadređenog rukovodioca da pitaju – smem li da ga pitam šta će da pije, smem li da primim ovu uplatu, smem li da uključim ovaj strug... I ne morate da budete preterano maštoviti da zamislite ovakve situacije, a treba da budete prilično nemaštoviti da one na vašem licu ne izazovu blagi osmeh.

Međutim, dignemo li pogled na sledeći hijerarhijski nivo ugledaćemo čoveka koji, sem svog posla, organizuje i još nečiji posao i onaj vedar osmeh postaje poslovno kiselkast. Povećavaju se nadležnosti, ali njih po pravilu ne prate i veća ovlašćenja. I tako ka vrhu - sve veće i veće nadležnosti i sve

finisane nadležnosti i ovlašćenja. I na tim pozicijama možemo razgovarati o odgovornom odnosu prema poslu bez obzira da li on bio da se na pravi način usluži mušterija ili da se sklopi poslovni ugovor sa mnogo cifara. I na tim pozicijama možemo i ljude pozivati na odgovornost, bez obzira da li ona bila da klijent zadovoljan napusti našu butigu ili da ostvarimo zacrtani poslovni plan.

No vratimo se na one koji se nalaze u ovom organizacionom sendviču u sredini te zato se i nazivaju srednji menadžment. U plitkim organizacionim strukturama kriju se pod imenom šefovi i zbog nedovoljnih ovlašćenja najčešće je njihov posao da donose mudrom rukovodstvu, otelotvorenom u jednoj ličnosti, tužne vesti. Ako se kriju pod imenom šefa proizvodnje onda pažljivo tužnim glasom dojava da „ona mašina pokvarila“. Ako su pak šefovi prodaje opet pažljivo tužnim glasom dojava da „onaj klijent još uvek nije platio“. Razlikuju se po

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Lektor:
Elena Mirić-Šuberić

Dizajn i prepress:
Nebojša Čosić

Štampa:
DC Grafički centar

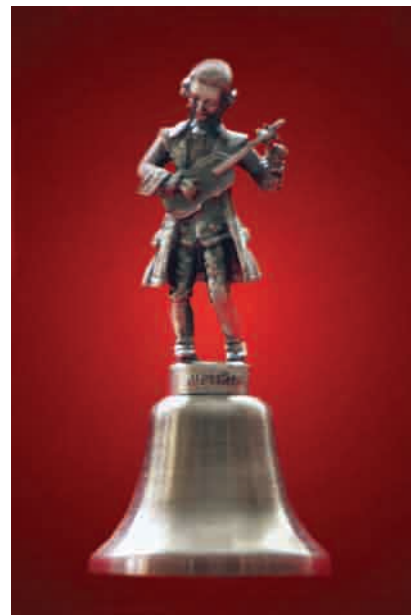
tome čega su šefovi, ali zajedničko im je da vremenom razviju sposobnost da procene kad je pogodan trenutak da se tužna vest donese i da usklade boju glasa sa težinom situacije o kojoj su dužni dojaviti.

U dubljim organizacionim strukturama srednji menadžment se širi i uočava se razlika u važnosti, značaju i ličnim primanjima. I zvanjima – tako da sad umesto šefova imamo menadžere, i to od operativnog nivoa do vrlo visokih nivoa gde se i potpredsednicima nazivaju. Najčešće su ova zvanja i opravdana spram nadležnosti koje dobijaju. Ali, iz ugla ovlašćenja situacija se samo malo promeni tako da se između „donosioca tužnih vesti“ i „mudrog rukovodstva otelotvorenog u jednom liku“ pojave i „prenosioci tužnih vesti“.

„Donosiocce tužnih vesti“ i „prenosiocce tužnih vesti“, zbog toga što vremenom njihov glavni menadžerski alat postaje njihov glas, njegova boja i tonalitet, zajedničkim imenom možemo nazvati organizacioni bečki dečaci. Organizacioni bečki dečaci ne mogu biti odgovorni za svoje nadležnosti

bez obzira kako vaspitani i kakvi im svetonazori bili. Oni mogu biti odgovorni samo za to na kakav način i kakvi glasom će tužnu vest doneti ili preneti. Što je manje organizacionih dečaka u jednoj kompaniji to će se više menadžera baviti svojim opisom posla, a ne opisom posla svojih podređenih saradnika. Što je manje organizacionih bečkih dečaka u jednoj kompaniji, to će više odgovornih ljudi za njen uspeh biti.

(odlomak iz knjige Aprozifri menadžmenta, ASEE Books, 2013)



Crveni ruksak na leđima rukovodioca



Hrvoje Bogdan, direktor Adizes SEE Hrvatska

Uspinjući se na hijerarhijskim stepenicama, kao da se svi grčevito držimo crvenog ruksaka koji nosimo sa sobom. U ruksaku se nalaze stvari koje baš mi moramo da radimo, čitaj volimo da radimo. Zašto? Jer predstavlja našu zonu sigurnosti. Znamo da bi trebalo da rukovodimo zaposlenima; podučavati ih, razvijati, opominjati, pohvaljivati, motivisati, dati feedback. Kažu da bi trebalo i da delegiramo, ali zašto kad ne stignemo uz sve te poslove koje moramo sami obavljati. Kad oni (zaposleni) ne znaju. I nisu odgovorni. Šta je najčešći odgovor rukovodilaca? Natovari „magarca koji može poneti puno tereta“ ili, kako se kaže u narodu, „nagrada za dobro obavljen posao je još malo poslat!“.

Neko je prirodan talenat, neko odlučiti da stiče znanja i veštine neophodne za uspešno rukovođenje zaposlenima, a neko odlučiti da neće ulagati vreme u rad sa zaposlenima. Često kažu „lako je sa onima koji su dobri, a sa onima koji ne rade dobro ionako se ne isplati ni raditi“.

Da li je to baš uvek tako?

Znate li primere da se za neku „zvezdu“ koja je dugo živela na staroj slavi pokazalo da ima i podosta stvari koje baš ne radi dobro? Ili da se za nekog „ko nikad ništa ne napravi dobro“ ispostavi da ima pametnih ideja? Često se to, nažalost, dogodi tek kada

se promeni nadređena osoba. I to ne zbog toga što je nova nadređena osoba počela da radi nešto posebno! Često je novi nadređeni samo počeo da radi sa zaposlenim koji je već bio otpisan kao „nesposoban“, „nikad, ništa ne napravi kako treba“, „ko li je njega/nju zaposlio i baš meni dao u odeljenje“...

Znate li da se na prvom mestu liste razloga odlaska iz kompanije nalazi odnos sa neposredno nadređenim!

E sad, to i nije tako loša vest ukoliko se radi o zaposlenima sa kojima nadređena osoba aktivno radi, pruža priliku da nauče, hvali, ali i kritikuje ono što nije dobro obavljeno... jednom rečju aktivno se bavi zaposlenima, a ovaj zaključiti da to radno mesto sa takvim nadređenim i nije više „mutna voda“ pa bolje pobeći. Po mogućnosti u drugu kompaniju, a ako ne ide, barem u drugi osek. Što dalje od ovoga „nadobudnoga“. To bi trebalo da bude pohvala za rukovodioca. Ali za rad sa ljudima treba vreme, strpljenja, iskrenosti.

Loša vest je kada odu zaposleni jer nije prepoznata njihova spremnost na učenje, razvoj, preuzimanje novih zadataka, preuzimanje odgovornosti... jer njihov nadređeni nije imao vremena za razgovor o njihovom radu, razvoju, dobrim i lošim aktivnostima... nije delegirao jer nije imao vremena, „dok ja to njima objasnim pre ću sam“, „mo-

žda neko kaže da ja to ne znam da radim, pa zato kao delegiram“, „šta ako se posle delegiranja pokaže da to radi bolje od mene“...

Kako izbeći klasične zamke u radu sa zaposlenima?

Prvi korak je prilikom napredovanja na rukovodeću poziciju spoznati da posao rukovodioca jeste rukovođenje nečijim radom. Znam da na nižim operativnim nivoima uvek postoji jedan dobar deo poslova koje treba i rukovodilac operativno da obavi, ali ključno postaje na koji način se upravlja radom drugih.

Volim da postavim pitanje: kada biste bili promovisani danas na višu poziciju u hijerarhiji i kada biste danas Vi morali da odaberete nekog od Vaših podređenih da Vas nasledi na poziciji koju napuštate i kad biste za 6 meseci bili procenjivani kroz to kako radi osoba koju ste odabrali za naslednika, a ne kako radite Vi na novoj poziciji, da li bi uticalo na želju da se sa ljudima, podređenima, aktivnije bavimo?

Potrebno je posvetiti vreme i najboljima i prosečnima i onima ispod proseka. Treba koristiti rukovodilačke alate, pohvalu i kritiku, koji dolaze u paru kao braća blizanci. Nažalost, u praksi smo češće ili rukovodioci koji samo kritikuju, a retko hvale; kažu zaposleni „uvek znam kada sam pogrešio,

ali nikada ne dobijem priznanje za dobro obavljen posao"; ili rukovodioci (sve češće prisutni u praksi) koji se ne žele zameriti te samo hvale, a nikada ne izreknu konstruktivnu kritiku. Kako da znamo šta je dobro, a šta nije ukoliko ne dobijemo (ili damo) povratnu informaciju. Konkretnu, iskrenu, izrečenu da otvara prostor za napredak, a ne da izvređa osobu.

Kadgod se latimo nekog od zadataka iz „crvenog ruksaka“ postanemo svesni da je to samo naša potreba da uđemo u zonu sigurnosti. Da li ja to znam da radim? Naravno! I baš to volim da radim. Da li ja to treba da radim? NE! Ima li neko ko bi mogao preuzeti, kome bi to bila prilika za razvoj, ko je radio nešto slično... neka su od pitanja koja treba sebi da postavimo kada poželimo da uđemo u svoju zonu sigurnosti.

Sigurnije, je jednostavnije i lakše, natovariti sebe operativnim poslom, u čemu sam dobar, i na taj način izbeći rad sa ljudima. Jer, oni bi mogli da se pobune, mogu mi zameriti, mogli bi imati previše ideja... neke su od prepreka u našim stavovima. Naravno da je rad sa zaposlenima izazovan.

Često moramo da budemo podsticajni ali i spremni da „potkrešemo krila“, i hvaliti i kritikovati i svakome pristupati kao individui, a ne subjektivno... što zaista predstavlja ponekad problem, ali i najlepšu nagradu kada prepoznamo motivisane zaposlene kako postižu izvanredne rezultate.

Prečesto odustajemo od rada sa lošijim kadrom jer nemamo vremena, nema smisla, ionako se neće promeniti... ili se jednostavno ne želimo zameriti. Na taj način kao da tolerišemo nerad. Hajmo aktivno da radimo sa ljudima, podučavamo ih, uvodimo mentorsku praksu, delegiramo (korak po korak) zadatke. Hajde da ih pohvalimo (čak i one koji imaju lošu reputaciju) kada učine nešto izvanredno i da im damo konstruktivnu kritiku (čak i kada su to oni sa reputacijom zvezda, najbolji). Aktivno radeći sa zaposlenima, upravljamo najvažnijim resursom kompanije, povećavamo verovatnoću da najbolji zaposleni ostaju u kompaniji i budu prepoznati, prosečni imaju tendenciju rasta prema najboljima, a oni najlošiji se ili menjaju prema boljima ili odlaze iz kompanije.

Izbegnimo zamku menadžera koji je komentarisao svoju novu rukovodilačku poziciju: „Obožavam ovaj posao, jedino ne volim da radim baš sa ljudima!“

Ostavimo crvene ruksake sa poslovima koje „baš mi moramo raditi“ negde na nivoima gde i pripadaju i bavimo se onim za što smo plaćeni, rukovodimo ljudima!



Susret druge generacije porodičnih kompanija - „Iskustvo uči“



Još jedno okupljanje u okviru treninga „Iskustvo uči – naše mesto u našoj porodičnoj kompaniji“ održano je početkom aprila u Kovačici, a tom prilikom svoja iskustva su podelili, a neka nova saznanja stekli, pripadnici druge generacije uspešnih porodičnih preduzeća iz regiona.

Kao i prethodnih putā, preovladavala je opuštena, ali radna atmosfera o kojoj svedoče komentari nekih od učesnika:

„Bez obzira na veličinu kompanija u kojima radimo, svaki učesnik se svakodnevno susreće s poslovnim problemima i izazovima, a ovde smo imali priliku da razmenimo sva ta iskustva i da komentarima pomognemo jedni drugima, što mi je lično bilo veoma korisno“, Amer Ćorić, *Maxers*, Novi Pazari.

„Predavači uz pomoć svog dugogodišnjeg iskustva pomažu da se svaka teoretska situacija „proživi“ kroz realne primere koji se ponekad graniče sa komičnim, ali povrh svega realnim prizorima iz svakodnevnice rada u porodičnoj kompaniji“, Aleksandar Gligorijević, *Telegroup*, Beograd.

„Moram priznati da sam pozitivno iznenađen sadržajem seminara, koji je na kraju prerastao u jedno ugodno druženje uz vrlo korisne teme koje smo obrađivali. Vjerujem da je ovo samo početak, i da će se projekat razvijati i poslužiti os-

novnoj ideji, podršci i razvoju privatnog biznisa“, Rasim Mumagić, *Alma Ras*, Sarajevo.

Očekujući da ova „zajednica unutar porodičnih zajednica“ kontinuirano raste, *ASEE Family Business Centar* nastavlja i u budućem periodu svoje aktivnosti u cilju očuvanja porodičnog biznisa i edukacije njegovih članova.

Korporativna trenja koja nisu generacijski jaz



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Usklađivanje ponude i tražnje na tržištu radne snage težak je i nesrećan posao u svim zemljama u regionu. Loš po sve učesnike - za nezaposlene, za poslodavce i za državu. Sa aspekta čitave vojske nezaposlenih na strani ponude vidi se ekonomska kriza i mršavi najavljeni privredni rast kod poslodavaca u privredi, a dobro poznate rođačke i partijske preferencije kod države kao poslodavca. Na drugoj strani poslodavci sa većitim lamentom „nema dobrih kadrova“ i sada već činjenicom - živimo u krajevima gde dobro uspeva kultura nerada. I sa treće strane država sa malo poreskih prihoda od rada i lošim statistikama. Tužna tripartitna situacija.

U takvoj situaciji krive ponude i tražnje se ukrste najčešće kod mladih i obrazovanih kadrova. Ukrste se što prirodno tj. tržišno - potrebni su jedni drugima, a što potaknuti i, neopravdano po mom mišljenju, državnim intervencijama tipa „prva šansa“. Naime, sve zemlje u regionu imaju podsticajne mere kojima utiču na zapošljavanje mladih - subvencioniranje njihove prakse, pripravnčkog staža i slično. I kada se naposljetku pronađu onaj koji posao traži i onaj koji posao nudi trebalo bi da ovim sve tri strane budu zadovoljne. No, sve češće dolazi do, na prvi pogled, neuobičajeno mnogo problema u usklađivanju, uhodavanju i uigravanju poslodavaca i mladih zaposlenih.

Korporativna trenja između iskusnih (čitaj starijih) i neiskusnih (čitaj mladih) nekad su mogla biti objašnjena generacijskim jazom. Objašnjenje za današnju situaciju nije tako jednostavno. Pozicije sa kojih ulaze u ovu priču sve su dalje, a **očekivanja jedne i druge strane izuzetno su udaljena**. Mladi ljudi se školuju u sve nekvalitetnijim obrazovnim institucijama; u porodicama u kojima odrastaju nije bilo vremena i opravdanja decu učiti kultu rada i truda - primeri sa ulice i TV ekrana su bili suprotni. Vreme za neiskusne se meri trenutkom, oni koji su odrasli u digitalnom svetu dugim rokom doživljavaju horizont od 24 sata... Poslodavci pak, privatni poslodavci, naviknuti su da gledaju doprinos zaposlenog, da uvažavaju posvećenost, trud i žestinu. Smatraju da zaposleni radom i tek sa vremenom treba da stvore očekivanja od kompanije. Prvo obaveze, pa tek onda prava.

Za ove dve grupe vreme različito teče. Oni pričaju različite jezike. Oni se u stvari ne poznaju.

Logično, prvi je korak upoznati se malo bolje. Treba pročitati članke o famoznoj Y, čak i Z generaciji, uzeti u obzir istorijski kontekst njihovog stasavanja za radno okruženje. I onda postaviti pitanje da li i do koje mere prilagođavati kompanijski okvir i kulturu onima koji nam trebaju za prekosutrašnji uspeh?

Oni koji su danas kročili na top menadžerske pozicije poslednja su generacija menadžera koja prihvata kao realnost postupnost hijerarhijskog napredovanja i potrebu za dubinskom specijalizacijom u određenoj oblasti korporativnog života. Još uvek održavaju živim duh prethodnih generacija uspešnih menadžera koji su uvek imali određeno čvrsto tlo pod nogama - želeli ga, stvarali u ličnom usavršavanju i u svojim saradnicima. Da li kompanije koje u svojoj prirodi teže hijerarhijskim modelima i jasnoći mogu prihvatiti apsolutnu nestalnost novih generacija? Da li nešto što je suma nataloženih znanja, iskustava i vrednosti može da podnese apsolutnu zahtevnost i narcistični stav novih generacija? Do koje mere se prilagoditi novodolazećem? Ili kako prilagoditi novodolazeće sebi?

Uvođenje, pa i grubo, u život organizacija

U jednom pristupu polazimo od činjenice da danas kompanije i njihov život oblikuju oni koji su stasali na prethodnim modelima i njihova je obaveza da nove generacije nauče radu i posvećenosti. Ako su, u većini slučajeva, to propustili da obave porodica i obrazovni sistem, institucije čija je to uloga, došlo je do poslednje stepenice u životnom veku čoveka kao homo faber. Došli smo do radnog okruženja i to je poslednje mesto gde „postaju ljudi“. Dakle, prihvatajući specifičnosti nove generacije stručnih mladih ljudi, uzimajući u obzir njihova očekivanja kompanije postepenim radom, nekada uz pomoć određenih alata stručnih „prevoditelja“ - radionice, individualni rad, koučing i slično - treba da ih „oblikuju“ u produktivne i posvećenije radnike na kojima se može bazirati dugoročni uspeh. Upoznavajući se bolje i uzimajući od novih mladih samo najbolje organizacije se obogaćuju, ali prevashodno prilagođavaju novopridošle svojim modelima ponašanja, rada i vrednostima.

Pravljenje cool organizacija

U drugom treba prihvatiti kao legitimnu mogućnost da će korporativni svet koji dolazi biti mnogo fluidniji i da će budući mladi stručnjaci i menadžeri tipa „3 u 1“ danas, a već sutra „5 u 1“ biti mnogo bolji u njemu od sadašnjih profila i preoblikovati svoju kompaniju u ono što se novim generacijama sviđa. Da li je vaša kompanija cool? Samo u takvim oni će „procvetati“. Postoje različiti načini i pristup da privučemo najbolje od novih. Jedan od pristupa koji možete primeniti jeste CRUSH model koji usmerava vrednosti i kulturu kompanije ka okruženju koje je zabavno i jedinstveno. Ovaj kao i neki slični stručni pristupi predviđa određene mere i aktivnosti koje doprinose da se kompanija izgrađuje i definiše kao *cool, real, unique, selfidentifying* i *happy* mesto za rad. U ovakvom izboru verovatno kompanije budućnosti neće imati danas aktuelni problem balansa privatnog i poslovnog jer će to biti jedno. Ono što nove generacije traže od kompanije jeste da im pruže doživljaje, avanture, zabavu koja je ranije bila u sferi privatnog.

Sugerisem da je tačan odgovor individualan za svaku kompaniju. Posao je menadžera da proceni u kojoj meri budući uspeh njihove kompanije će počivati na znanjima i veštinama novih Y, Z generacija. U zavisnosti od pretpostavljenog uticaja na buduće profite treba investirati vreme i novac u redukciju korporativnih trenja koja će nastati i nastaju usled navedenih neusklađenosti.

No svakako fenomen treba imati na umu kod makroekonomskih mera zapošljavanja, kod planiranja zapošljavanja, kod selekcije kadrova, planiranja obuka... Potrebni su nam poslodavci koji manje ozbiljno doživljavaju situaciju, mladi koji ozbiljnije doživljavaju situaciju, i kvalifikovani posrednici i „prevoditelji“.



SAM nagrada za Adizes SEE



Po prvi put, na samom kraju 2012. godine, dodeljene su „Godišnje nagrade SAM-a“, a rad, znanje i veštine kuće ASEE su članovi asocijacije, vodeći se kriterijumima reputacije, dobrog balansa praktičnih i teorijskih znanja i veština, kao i najadekvatnijeg nastavnog plana, prepoznali i nagradili trećim mestom u kategoriji Najbolja institucija za obrazovanje i profesionalno usavršavanje menadžera. Primajući nagradu, Zvezdan Horvat se obratio sledećim rečima: „Hvala vam najlepše. Pre 19 godina smo napustili jednu instituciju da bismo napravili našu instituciju. Ovo je potvrda da smo bili na pravom putu, a sve to vreme smo „prodavali“ uzajamno poverenje i poštovanje, što nije nimalo lako na ovim prostorima. Hvala vam što ste to prepoznali dodelivši nam nagradu.“ Na vest o ovom priznanju, dr Isak Adizes je poslao poruku: „Svaka vam čast. Ponosan sam na Vas. Samo nastavite i dalje tako. Želim vam i dalje da pomažete i boljim činite ne samo organizacije, već ceo taj prostor bivše Jugoslavije koji puno volim. Bravo. Bravo. Bravo. Vaš Isak“.

SAMPLE: Predavanje Zvezdana Horvata



Na poziv SAMPLE, sekcije mladih perspektivnih lidera u okviru SAM-a, Zvezdan Horvat je krajem januara održao zapaženo predavanje na temu „Upravljanje promenama“. Tom prilikom je istakao da uspeh zavisi od odnosa između spoljašnje integracije i unutrašnje dezintegracije - kako sama organizacija diše i kako funkcioniše unutar svog sistema, najbolji je pokazatelj kako će se ponašati i prema svojim klijentima i spoljašnjem svetu. Odnos i balans između poverenja i uzajamnog poštovanja kod zaposlenih je srž dobre organizacije.

Uzajamno poverenje i poštovanje - ključ uspešne saradnje USAID Projekta za ekonomsku saradnju i ASEE-a



Krajem marta 2013. ASEE je bio u prilici da iskreno proslavi uspešan kraj USAID Projekta ekonomske sigurnosti i čestita kolegama koji su na čast svoje profesije realizovali ovaj sedam godina dug projekat.

ASEE je učestvovao u projektu pružajući usluge treninga i konsaltinga. Naše razumevanje faze u razvoju kompanija preneli smo vodećim ljudima Projekta koji su na pravi način oblikovali mere i aktivnosti primerene potrebama kompanija. Sa druge strane, zahvalni smo na poverenju koje su i MSP sa juga ukazala našoj kući prihvatajući stručne sugestije i pomoć.

Prve treninge na temu „Menadžment i životni ciklusi preduzeća“ ASEE je održao u Vranju i Novom Pazaru u januaru 2009. a poslednji na sličnu temu drugoj generaciji-naslednicima u kompanijama koje su bile prisutne te 2009. godine, kao i mladim preduzetnicima-početnicima sada u januaru 2013. Ovim se zatvorio jedan ciklus.

Oni koji su učestvovali u programu – mala i srednja preduzeća sa juga Srbije i Sandžaka porasla su i razvila se. Njihovi problemi su se promenili od problema reda veličine – stanje i razmeštaj u magacinu, logo firme i kako naći kupca, u nove probleme – kako održati izvoz u Rusiju, kako zadovoljiti standarde izvoza u Tursku, kako uvesti naslednike u posao.

Svečana promocija pet klastera iz Sandžaka i južne Srbije bio je poslednji događaj Projekta, demonstrirajući da postepenim radom i slušajući šta kompanijama treba, možemo doći i do cilja udruživanja MSP. Prisutnima su se, između ostalih, obratili gospodin Majkl Kirbi, ambasador SAD, i Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija. Projekat koji je tretirao mala i srednja preduzeća u potpunosti je ispunio svoj cilj - povećanje konkurentnosti preduzeća, koji se ogleda u porastu broja zaposlenih i povećanju izvoza.

Podaci kojima se kolege iz Projekta zaista mogu pohvaliti:

- 13.8 miliona USD prodaje koji su generisani na sajmovima i trgovačkim misijama organizovanim za kompanije;
- 28% rasta kompanija koje su učestvovali u programu uprkos periodu ekonomske krize, a nasuprot 13% pada kompanija koje nisu bile podržane programom (poslovni prihodi u 2011.);
- Razvijena tri velika biznis klastera: Sandžačko tekstilno udruženje (ASSTEX), Koštana obuća i klaster hrane „Čuvari tradicije“;
- Kompanije su razvile prodaju kako na domaćem, tako i na 19 ino tržišta, uključujući Nemačku, Poljsku, Rusiju, Tursku, i
- Kroz aktivnosti podržanih kompanija stvoreno je novih 400 radnih mesta.

Ponosni smo što smo bili deo Projekta koji je kao drugi u svetskoj istoriji USAID ocenjen najvišom ocenom 5,00 a naša kuća ASEE tretirana kao strateški partner i ocenjena najvišom ocenom AA.

ASEE na Case Study Show-u



U organizaciji beogradske kancelarije ESTIEM (Internacionalna studentska organizacija koja okuplja studente industrijskog inženjerstva i menadžmenta) krajem marta održan je Case Study Show. Studentima ova manifestacija pruža jedinstvenu priliku da steknu praktična iskustva i upoznaju se sa menadžerima vodećih kompanija na našem tržištu.

Trećeg dana programa, na IGNITE-u izlagao je Zvezdan Horvat, direktor partner ASEE, a tu su učesnici imali priliku da čuju nove ideje na sasvim neobičan način. Sam IGNITE je koncipiran tako da se u 5 minuta prezentuje određena ideja, popraćena sa 20 slajdova koji se smenjuju na 15 sekundi.

ASEE u žiriju na „Poslovnim izazovima“ u organizaciji Dostignuća mladih u Srbiji



U organizaciji „Dostignuća mladih u Srbiji“, 28. februara u Novom Sadu održano je četvrto godinu za redom takmičenje „Poslovni izazov“ u kojem već tradicionalno učestvuje i ASEE, a ovog puta naša uloga je bila u žiriju u kojem se našao kolega Srđan Nonković. Organizovani u manje timove, u realizaciji ovog regionalnog takmičenja učestvovalo je oko 400 srednjoškolaca iz cele Srbije, a ideja vodilja ovakvog projekta je da se podstaknu mladi da „upotrebe svoje veštine na kreativan način, kako bi unapredili svoj preduzetnički duh i povećali mogućnosti pri zapošljavanju“. Na zadatak da kreiraju IT kompaniju koja bi razvijala aplikacije koje unapređuju društveni život, u jakoj konkurenciji, ovom izazovu je na najbolji način odgovorio tim đaka sa svojom idejom o izradi aplikacije koja doprinosi uštedi električne energije tako što detektuje da li je neki od uređaja u domu ostao uključen. Novi talas kreativnosti mladih naraštaja desio se već u aprilu mesecu kada su pobednički timovi nacionalnog takmičenja učestvovali na „Poslovnim izazovima zapadnog Balkana“ zajedno sa svojim vršnjacima iz Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Crne Gore.

6. Međunarodni skup „Nove tehnologije u sportu 2013.“ u Sarajevu



Boris Vukić, partner Adizes SEE, održao je predavanje po pozivu na 6. Međunarodnom skupu „Nove tehnologije u sportu 2013“ koji je održan od 19. do 21. aprila u Sarajevu.

Boris je govorio o izazovima sa kojima se susreću organizacije tokom razvojnih faza u svom životnom ciklusu sa posebnim osvrtom na ključna pitanja na koja je neophodno da osnivači daju odgovor kada pokreću novu organizaciju.

Konferencija „Kako održati porodični biznis?“ u Zagrebu



Na 5. međunarodnoj konferenciji o porodičnim kompanijama „Kako održati obiteljski biznis?“ koja je održana 12. aprila u Zagrebu, zapaženo predavanje je održao Boris Vukić, partner ASEE. Na početku predavanja prezentovao je rezultate istraživanja koje je ASEE sproveo u saradnji sa istraživačkom agencijom Hendal koje je pokazalo da samo 8. 3% vlasnika malih i srednjih preduzeća u Srbiji ima jasan plan kako će njihove kompanije funkcionisati kad se osnivači povuku sa rukovodećih mesta, a da čak 73% njih ni ne razmišlja o tome kako će izgledati njihove kompanije u budućnosti. Boris je preneo iskustva iz rada našeg ASEE Centra za razvoj porodičnih kompanija i posebno naglasio potrebu za komuniciranjem među članovima porodice tokom procesa tranzicije sa prve na drugu generaciju. Interesantno je, naglasio je, da su za razgovor spremniji pripadnici druge generacije i pozvao je osnivače da otvorenije razgovaraju sa svojim naslednicama o budućnosti njihovih kompanija.

Boris Vukić na 6. HR Summit-u u Splitu



Preko stotinu menadžera i profesionalaca iz oblasti ljudskih resursa okupilo se 10. i 11. maja u Splitu na šestoj regionalnoj konferenciji HR Summit na kojoj je vodeća tema bila „Organizacijska (ne) pravednost: Uloga HR-a“. I ove godine je Boris Vukić, partner ASEE, imao svoje mesto u programu konferencije među ostalim eminentnim predavačima, a svojim dinamičnim izlaganjem o tome *da li postoji pravedan sistem nagrađivanja i kako napraviti sistem nagrađivanja koji će biti pravedan* izazvao je posebnu pažnju među prisutnima. „Da bismo povećali naš prihod € i podstakli i zadovoljili saradnike ☺ i do beskonačnosti ∞ ga možemo popravljati i dorađivati da bismo shvatili da pravedan sistem nagrađivanja ne postoji. Ostajemo tužni ☹. I tačka . Ali nije jedna tačka već tri ..., uvek može i treba bolje 7.“

ASEE radionica na „BEST week-u“



Organizacija BEST organizovala je „BEST week“, nedelju treninga i radionica uz podršku ASEE, gde je naš kolega Robert Kameron održao radionicu sa temom „Tehnike efektivnog prezentovanja“.

Prisutni su imali prilike da se upoznaju sa osnovama komuniciranja sa različitim stilovima ličnosti, tehnikom davanja feedbacka, kao i pripremom i strukturom prezentacije.

Asee
aktuelnosti



Jednim okom gledam računar pokušavajući da napišem novu priču. Drugim okom gledam još jedan Noletov pohod na grand slem. Ništa novo, tri seta, rutinska pobjeda. Uobičajena procedura, pozdrav sa protivnikom, sa sudijom, baca znojnice u publiku, pakuje reketu i kreće da potpisuje autograme... Potpisuje Nole teniske loptice, karte, majice, kačketu, postere sa njegovim likom. Gledajući taj prizor i njegove brze pokrete setih se sebe i iste situacije. Ne, naravno da nisam pobedio Nadala u tri seta nikada. Ali, i ja sam, isto kao i Nole, svakoga dana davao autograme. Obožavatelji sa svih strana, iz finansija, iz marketinga, prodaje, administracije, poreske uprave. Svakog jutra su me čekali ispred kancelarije. I svi žele moj autogram. Ugovor sa dobavljačem opreme, uput za lekarski pregled, opomena zaposlenom, potvrda da smo platili porez... „Ovde?“, „Ne, na drugo mesto“... Nalakirani, crveni nokat mi pokazuje gde je mesto za autogram.

Mnogo sam voleo da dajem autograme... Desetine ljudi u firmi je čekalo moj potpis kako bi poslali dokumenta na razne adrese. Isto tako, desetine ljudi je primalo ta dokumenta. Nekoliko pokreta ruke obezbeđuje posao za referente, knjigovođe, poreske činovnike, poslovne sekretare, pravnike...

Mnogo sam voleo da dajem autograme... U početku mi je potpis bio predugačak i nečitak. Ali sam se navežbao. Skratio sam ga i napravio neke pokrete rukom kako bi autogram bio što originalniji. Evo i Noletov je dobar. Nikad ne bih rekao da tu piše njegovo ime. Izgleda nekako umetnički. Kao slikar koji četkicom mahne dva-tri puta i iz toga izađe neki oblik.

Mnogo sam voleo da dajem autograme... Moj potpis stoji na dokumentima minimalno narednih 10 godina. U arhivama firmi, opštinskih i državnih organa, poreskih, carinskih, stajanje dokumenti sa mojim potpisom. A Noletov neće toliko da traje. Pola onih čudaka što ga jure za autograme izgubiće ga za nekoliko dana. Potpisom maramicom obrisaće nos, potpisanu tenisku lopticu izgubiće deca, potpisanu majicu žena će oprati u veš mašini... Ali, zato se moj autogram čuva. Ponekad putuje i svetom. Gde ga sve nisam poslao.

Mnogo sam voleo da dajem autograme... Rekord mi je bio kada sam potpisao anekse ugovora o radu za svih stodvadeset zaposlenih, svaki u četiri primerka. Četiristoosamdeset autograma za četrdesetsedam minuta. Prosečno, šest sekundi za jedan autogram. I to su bili ugovori o radu koji imaju 5-6 stranica. Trebalo ih je otvoriti, pronaći liniju za potpis, zatvoriti, sledeći, opet isto... I uspeo sam da oborim rekord.

Tako je bilo nekad.

Danas više ne volim da dajem brze autograme.

Pogotovu, od kako je moj prijatelj, suvlasnik firme, potpisivao u krevetu dokumenta, jer je bio bolestan, a kao direktor je jedini mogao da potpiše. Bilo je tu 30-40 dokumenata, potpisao ih je ne gledajući previše. Među njima se slučajno našao i ugovor o prenosu ortačkog udela na drugog suvlasnika.

Ne dajem brze autograme i otkad sam pročitao u novinama kako je nagrabusio direktor jednog lanca prodavnica. Vlasnik, po čijem su se nalogu radile nelegalne stvari, nije odgovarao, jer nije ništa ni potpisao.

Ne dajem autograme i otkad sam čuo za jednog mladog referenta knjigovodstva, kojeg je vlasnik naprasno odlučio da postavi za direktora firme i podigao mu platu za deset posto uz uslov da nastavi sa svojim referentskim poslom, uz potpisivanje dokumenata kao odgovornog lica kompanije.

Ne dajem više brze autograme. Sada pažljivo stavljam potpise na dokumenta. Pre toga ih pažljivo pročitam i po potrebi sačuvam u svojoj ličnoj arhivi. Ako mi nije jasno, tražim pojašnjenja. Ako nemam ovlašćenja za potpis, tražim potvrdu za to. Ako je neko drugi dogovorio posao, tražim da bude supotpisnik. I tako će biti dok budem odgovorno lice.

A ako postanem poznat i neko poželi moj autogram, nema problema. Na mojoj knjizi, vašem dlanu, autobuskoj karti, salveti, majici... bilo gde i bilo kad. Samo ne na kompanijskim dokumentima, za koja sam ja odgovoran.

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



Analiza – prvi korak u povećanju produktivnosti



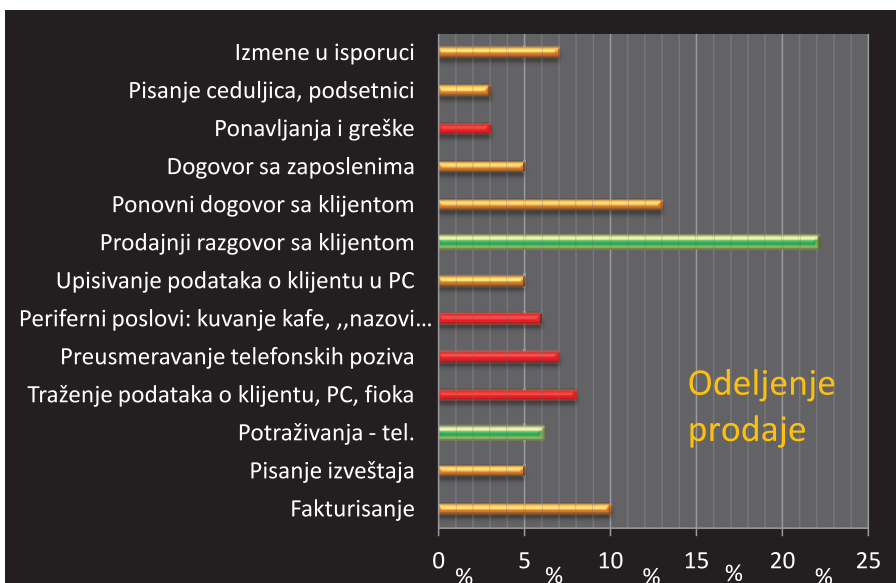
Srđan Nonković, konsultant i predavač ASEE

Da bi povećali produktivnost i efikasnost nekog posla, procesa ili procedure, postoji redosled koji manje-više važi za sve slučajeve, bez obzira na branšu ili vrstu posla, a sastoji se iz 4 koraka: analiza, traženje rešenja, implementacija i standardizacija. Nijedan od koraka nije problematičan, jedini problem koji se javlja u praksi je što se prvi korak – analiza, vrlo često, delimično ili potpuno preskače. Pri pojavi problema odmah se prelazi na traženje rešenja jer smatramo, pošto radimo ovde već toliko godina i svaki dan posmatramo ono što radimo, podrazumevamo da i znamo šta je potrebno da uradimo kako bismo poboljšali efikasnost poslova koje obavljamo.

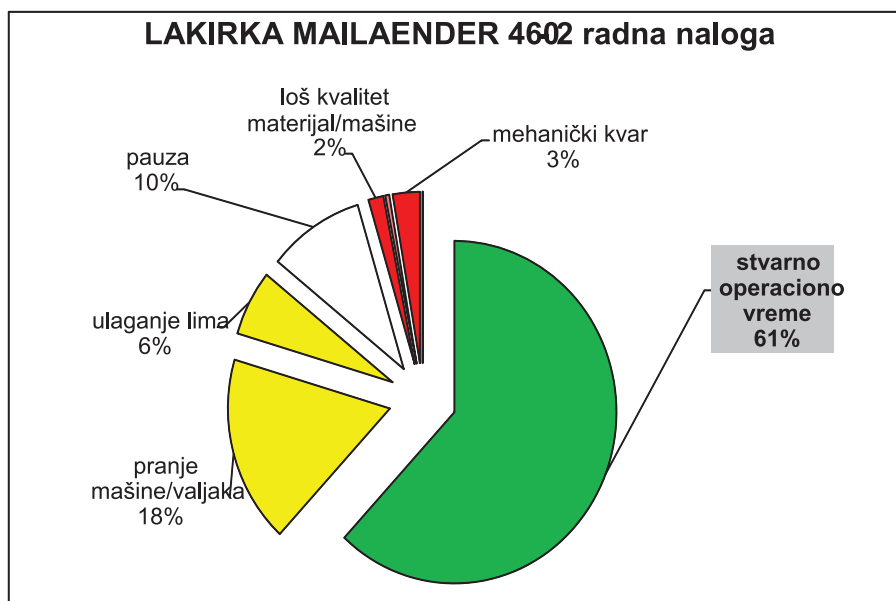
Uobičajeno je da smatramo da su povećanje plata, povećanje broja operatera/radnika, promena šefa, kupovina nove opreme, veći prostor, povećanje intenziteta rada itd. logična rešenja koja nas mogu „gurnuti“ napred. To bi bilo sve ok da smo razotkrili prave uzroke problema, a ne samo zagrebali površinu. I tačno je da su takvi potezi, osim povećanja intenziteta rada, poželjni i da bismo povećali produktivnost, ali ne utiču toliko na povećanje naše rentabilnosti i konkurentnosti jer nose sa sobom velika ulaganja. Analize koje sprovodimo su vrlo često subjektivne, ne uključuju ljude koji učestvuju u procesu, dugo traju, rezultati analize su nepregledni, dosadni i ne upućuju na prave uzroke problema. Razmena ideja se vrši preko mejla, jedna osoba „crta“ proces kako to ona vidi, a ostali treba da se usaglase ili da dodaju „svoje“. Problem je što svako od nas ima „svoj“ proces u glavi, a u stvarnosti je drugačije, a kako treba da izgleda efikasan proces, implementacija, stvari su od kojih nas boli glava.

Sadašnji „prvaci sveta“ su uočili da u procesima/poslovima postoji velika količina aktivnosti koje ne stvaraju vrednost (u praksi preko 50%), a navikli smo da smatramo da su neophodne, jer tako se i pre radilo, tako i drugi rade i šta tu ima da se ..., a u stvari uočavanjem/analizom koliko i kojih „Rasipanja“ imamo u našim procesima i eliminisanje/smanjenjem tih aktivnosti su rezerve koje nam omogućavaju drastična povećanja produktivnosti i konkurentnosti bez kapitalnih ulaganja.

Kada dođemo do tačnih podataka gde su rezerve, zaposleni koji obavljaju date poslove veoma lako dolaze do rešenja jer to je već njihov teren. U pomoć nam stižu i tehnike kao što su **Fishbone** i **5Why** koje nas teraju da se više puta zapitamo šta je uzrok uzroka i da nas dovedu do korena



Samo aktivnosti obeležene **zelenom** bojom su poslovi (Bazne aktivnosti) koje donose vrednost kompaniji za odeljenje prodaje (gore), odnosno odeljenje proizvodnje (dole). Ostale aktivnosti predstavljaju rezerve koje se mogu delimično ili potpuno eliminisati i samim tim dati prostora za „širenje Baznih“ aktivnosti.



problema, ali da ponovim, to ne može da donese prave rezultate ako nemamo analizu koja će nam dati dovoljno mesta da se dovoljno puta zapitamo „Zašto“. Kvalitetna analiza čini 95% uspeha!

Da bi nas analiza na kvalitetan način dovela do faze - traženje rešenja, potrebno je da budu uključeni svi koji obavljaju po-

slove u kritičnom procesu, i da svi **zajedno** „nacrtaju“ proces sa kojim će se svi usaglasiti, zatim da se odrede mesta potencijalnog poboljšanja, redosled rešavanja u odnosu na: mogućnosti smanjenja troškova, smanjenja vremena obavljanja poslova, smanjenje resursa, smanjenje protočnog vremena, smanjenje angažovanih sredstava... ali, najbitnija stavka je ono „**zajedno**“, da svi



u timu aktivno učestvuju u analizi, jer na taj način za kratko vreme stvaramo jak fokus i ako je usmeren na stvarne uzroke, tada faze – traženje rešenja i implementacija, predstavljaju najkreativnije i najlakše korake.

Ako se mapiranje procesa radi npr. samo u Excel-u, Visio-u, kao dijagram ili kao opis u Word-u, i radi ga jedna osoba, dobićemo samo jedan subjektivan pogled na kritični proces, i puno različitih subjektivnih mišljenja. Mapiranje je početni korak i da bi

dalo željeni rezultat, mora se sprovesti na način koji će uključiti sve zainteresovane u procesu, dati jasan vizuelan prikaz svih koraka i svih mesta potencijalnog poboljšanja. Mapiranje treba da bude „fizički“ posao, a ne diktiranje na laptopu, dok ostali sede i posmatraju, ako su tu. Potrebno je stvoriti uslove da su svi prisutni u mogućnosti da svoj deo procesa izmapiraju, vide ostale delove procesa u kojima ne učestvuju, i što je najvažnije vide celu mapu oko koje se svi učesnici slažu.

Mapa treba jasno da odvaja faze i korake u procesu, da jasno odvaja aktivnosti koje stvaraju vrednost kompaniji, od aktivnosti koje predstavljaju „Rasipanja“ – npr. zelenom i crvenom bojom, zatim se vrši popis crvenih kartica (Rasipanja), a tada **Fishbone** i **5Why** postaju vrlo moćne alatke. Prosto je neverovatno koliko naši zaposleni „kriju“ rešenja sve samo zbog toga što nisu uključeni na pravi način.

CEED Slovenija: predavanje Hrvoja Bogdana



Polazeći od ideje da tržište danas, više nego ikad, zahteva od kompanija da na efikasan način usredsrede svoje vreme, novac i resurse na prave stvari, CEED Slovenija je kreirala program od niza predavanja namenjen preduzetnicima i menadžerima koji žele da steknu uvid i alate za poboljšanje efikasnosti svojih organizacija. Početak CEED Pro-a obeležio je seminar sa Hrvojem Bogdanom, partnerom i direktorom hrvatskog predstavništva Adizes SEE, koji je na temu „Razvoj kompanija i sa kakvim se izazovima suočavamo“ prenosio novim preduzetnicima svoje iskustvo i znanje o fazama životnog ciklusa preduzeća i izazovima u svakoj od njih, kao i o tome koji problemi su normalni, a koji patološki u pojedinačnim fazama ciklusa. Utisak sa predavanja je da su učesnici, pored odlične razmene energije, bili i zadovoljni činjenicom da im njihov zajednički rad može biti od pomoći pri suočavanju sa izazovima današnjeg poslovanja.

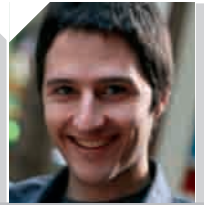
„Poboljšanje motivacije u organizacijama“ u AIESEC-u

U daljoj realizaciji saradnje AIESEC kancelarije Novi Sad i kuće ASEE kao njihovog edukativnog partnera, Duško Ilić, konsultant i predavač, održao je radionicu za liderski tim čija je tema bila „Poboljšanje motivacije u organizacijama“.

Da bismo poboljšali motivaciju zaposlenih, ne smemo gledati samo šta ih motiviše, već i šta ih demotiviše. Cilj ove radionice je bio da se na osnovu praktičnog i zajedničkog rada detektuju glavni, aktuelni demotivatori (koje je potrebno eliminisati), kao i potencijalni motivatori (koje bi trebalo uvesti). Ovom dijagnozom može se konstatovati da „kvalitet“ demotivatora i motivatora ukazuje na izuzetnu ozbiljnost u radu kancelarije u Novom Sadu, koja je i zvanično proglašena za najbolju kancelariju AIESEC-a u Srbiji.



Šta žene žele?



Robert Kamerer, konsultant i predavač ASEE

San svakog od vlasnika i marketera jeste da pronađe nepokriveni segment kupaca i da tačno za njega napravi ponudu. Segmentacije kupaca, ako se i urade, često ne daju željene rezultate. Razlog? Mreža koju bacamo je prevelika i pokušava da ulovi široku, često amorfnu grupu kupaca. U želji da zadovoljimo veliki broj kupaca, na kraju zadovoljimo svega nekoliko.

Problem je dvostran, kao što problemi često jesu, i može se posmatrati interno i eksterno. Interno, vodeći ljudi kompanije često imenuju sebe i svoju organizaciju kao orijentisanu ka kupcu (Customer Centric) dok pravu podršku toj ideji ne daju dovoljno (neadekvatne baze podataka, podaci o kupcima i njihova segmentacija). Eksterno, kupci i njihove potrebe su viđeni različito. Jedna percepcija potreba stvorena je od strane onih koji kupuju, a druga od strane onih koji pokušavaju da prodaju. Često se te dve realnosti razlikuju.

Nijedna žena nije ista, a nije ni kupac

Segmentacija jeste naše priznanje da su naši kupci različiti i naša želja da se njima takvim različitim bolje približimo. To je naše opredeljenje da tu različitost i unovčimo. Koliko je tema bitna pokazuju ulaganja u marketing istraživanja na svetskom nivou, gde se najveći deo marketing budžeta u istraživanju koriste upravo za istraživanje tj. merenje zadovoljstva kupaca i segmentaciju kupaca. Trend nije - isti trošak po kupcu, već - pametnije ciljanje troškova po svakom od kupaca i fokus na najprofitabilnije.

Bolji prilaz od velike mreže sa početka teksta jeste targetiranje onih kupaca koje vaša kompanija toliko dobro razume, da kada im ponudite rešenje, proizvod, uslugu, vrednost - njihova reakcija bude **Ovo je u potpunosti savršeno za mene**. To su kupci koji su najprofitabilniji za vas. Njih ćete imati priliku da uslužujete godinama.

Ko su kupci, a ko su klijenti

Da se razumemo bolje, hajde da nazovemo **kupce** onim ljudima koji kupuju i koriste vaše proizvode. Oni takođe ulaze u prodavnice vaših konkurenata. **Klijenti** su oni kupci koji koriste vaše proizvode, maksimum od svog potencijala. Dakle oni svoje potrebe za datim proizvodom zadovoljavaju kod vas i ni kod koga drugog. Sve svoje pare troše samo kod vas. To su klijenti. Jasno je da je bolje imati više klijenata nego

više kupaca, zar ne? Postoji li neki tip kupaca koji je bolji od klijenata? Postoji. Njih zovemo **brend advokata** (ili promoterima našeg brenda). Advokati kupuju maksimum od svog potencijala kod nas, a pored toga utiču na okolinu da i drugi učine isto. Preporučuju nas i hvale. Važnost ovoga pokazuje da se danas usmene preporuke (word of mouth) nazivaju najvrednijom valutom na svetu. Preporuka ima najveći uticaj na kupovinu i najveći povraćaj od uložene investicije od svih advertajzing kanala danas.

Ko su vaši brend advokati?

Jedan od poznatijih sistema koji pomaže da odgovorite na pitanje koliko imate brend advokata jeste NPS - Net promoter score (više o NPS možete pronaći na ultimatquestion.com). Veoma jednostavna računica poboljšaće vaše napore da razlikujete kupce, a u ovom slučaju da vidite pored toga i nivo njihovog zadovoljstva. Zamislite da svim svojim kupcima sa kojima ste u kontaktu postavite jednostavno pitanje - koliko je verovatno da ćete nas preporučiti prijatelju?

NPS razlikuje tri grupe kupaca:

9 - 10 Brend advokati - kupci koji su spremni da vas preporučuju drugima

7 - 8 Pasivni - kupci koji vas ne preporučuju niti imaju negativno mišljenje o vama

0 - 6 Povučeni - segment kupaca koji nije zadovoljan

a u isto vreme da skenirate tržište za nove potencijalno profitabilne segmente. Kada nađete potencijalni segment koji deli dosta karakteristika sa grupom profitabilnih advokata - pogodili ste centar.

Radio sam sa jednom većom kompanijom na našim prostorima ove godine koja NPS ima kao obavezan deo izveštaja sa terena. Ovi podaci su im dali dva nova pogleda na njihove kupce - segment onih koji su nezadovoljni daje im priliku da vide u kojim poslovima moraju da se poprave, a segment zadovoljnih može da im ukaže šta treba da nastave da rade da bi oni ostali njihovi i preporučili ih još nekome.

Jedan naš klijent, iz finansijskog sektora, uveo je segmentaciju u samo jednoj od svojih poslovnica. Ta poslovnica je imala najveći rast prodaje svog portfolia od svih drugih.

Segmentacija je još uvek na našim prostorima izuzetak kod svakodnevnog poslovanja. Ipak, trend u svetu ili ne, postaćemo naša neminovnost. Marketing budžeti koji su u najmanju ruku isti kao prošlogodišnji, a često i manji, staviće nas sve u poziciju da trošimo pametnije, a ne više. Imajte na umu da niko nije povećao svoju prodaju manjim ulaganjem u marketing napore.

Šta žene žele?

A sada odgovor na ključno pitanje - zaista ne znam. Međutim, uz dobru segmentaciju, sigurno bih bio bliže tačnom odgo-



Profitabilni advokati su oni koji najviše kupuju kod vas i od svih vaših kupaca kod njih postoje najveće šanse da budu spremni na nove ponude ukoliko budu usmerene ka njima.

Cilj bi trebalo da bude da naučite što više možete o profitabilnim advokatima,

jer ono što verovatno svaka žena u životu želi da shvatimo jeste koliko je ona posebna, drugačija od drugih. Ona želi da ta posebnost bude prepoznata i nagrađena. Vreme je da počnete tako da gledate i na svoje kupce.

Poslovno-turistički putopis - Šri Lanka



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE



Šri Lanka (nekada znana kao Cejlon) je zemlja sa dvadeset miliona stanovnika, površinom nešto manja od Srbije; većinu stanovnika čine Sinhalezi budističke vere (75%), pa zatim Tamili kojima je glavna vera hinduizam i kao treća grupacija Muslimani. Mogu se sresti i druge manjine kao što su Burgeri, potomci Holanđana iz vremena kolonijalizama. Građanski rat koji je prestao pre nekoliko godina omogućava da se ide i na sever zemlje i otkriju i neka još nedovoljno poznata mesta. Pored toga i monsunske kiše su alternativne tako da se sever i jug mogu naizmenice posećivati.

Govore se dva jezika, sinhaleški i tamilski i samo pismo je veoma živopisno – okruglasto, a zanimljivo je da sinhaleški ima 54 slova i pritom se vodi rasprava o uvođenju još dva. Uticaj kolonizacije od strane Portugalaca se može videti u prezimenima kao što su de Silva i Pereira, mada u potpunosti pripadaju Sinhalezima. Imaju veoma lepu fizionomiju, indijskog tipa i tamnu put.

Viza za ulazak u Šri Lanku se dobija veoma jednostavno, apliciranjem preko interneta (gde je cena povoljnija za 5 \$) ili je možete dobiti na aerodromu Bandaranaika bez ikakvih komplikacija. Ono što prvo primetite pre nego što stignete do kofera i carine je djuti fri šop sa odličnom ponudom tehničkih uređaja. Razlog tome je potražnja velike dijaspore, koja koristi priliku da nabavi tehničku robu pre ulaska u zemlju. Možda su i jedan od razloga kupovine tu na ostrvu veoma specifični utikači za električne uređaje koje nisam nigde drugde video. Ipak

se naši utikači uz malo domišljatosti i fleksibilnosti mogu koristiti. Primetan je veliki broj ljudi koji čekaju putnike, kao i zastupljenost velikog broja turističkih agencija. Od aerodroma je odnedavno počela gradnja autoputa i trebalo bi da se pruža južnim predelima koji su turistički najrazvijeniji ali gde se i gradi nova velika luka finansirana od strane Kineza pa su autoputevi neophodni. To su inače krajevi koji su preživeli najveća razaranja od cunamija 2004. godine. Nažalost, iako su imali vremena da se sklone jer je epicentar bio blizu Indonezije, službe obaveštavanja nisu odradile svoj posao. U Šri Lanki je poginulo 35.000 ljudi ali su građevinske posledice sanirane, tj. ne mogu se videti ostaci porušenih zgrada. Bili smo u poseti fabrici svile na obali gde su ostavili jedan deo zgrade neokrećen da bi pokazali nivo vode koji je dosežao do prvog sprata.

Putevi su uglavnom dobri, bez rupa, sa dve trake. Vozi se levom stranom i prilikom vožnje treba biti maksimalno oprezan zbog čestih uletanja vozača u „makazice“ i to najviše tuk tukova koji su mali i imaju osećaj da mogu da prođu. Kao i kod nas kada krene velika kiša kanalizacija ne može da primi svu vodu i dolazi do kolapsa saobraćaja. Autobusi lete kroz vodu, ostali zastaju pa čak i parkiraju automobile nasred puta ali izvan vode. Jedan gradić je izgledao kao da ga je pogodio zemljotres, sve zgrade u glavnoj ulici su bile polusrušene. Međutim to je deo akcije koju je sprovela vlada jer su svi gradili kuće tako da su zauzimali trotoar.

Sada su to sve morali da sruše jer kreće uređenje glavne ulice. I sve izgleda kao zemljotres. Eto još malo sličnosti sa nama vezano za nelegalnu gradnju, iako mi se čini da su u ovome ipak malo napredniji.

Glavni grad Kolombo ima dva miliona stanovnika, to je grad gde se prepliću zgrade moderne arhitekture sa zdanjima u starom kolonijalnom stilu, ali i gde nailazite na spoj modernog i bogatog i velikoj broja malih radnjica i stračara. Imaju barem desetak oblakodera i još toliko koji se zidaju. Ima veoma lepih delova grada sa elementima kolonijalnog stila, sa hotelima i restoranima. Naravno i sav poslovni svet je u glavnom gradu, kao i svugde. Zgrade velikih kompanija po svetskim standardima se mogu i ovde videti.

Stanovnici se trude da pričaju engleski mada priznaju da škola nije dovoljna i da se moraju uzimati dodatni časovi. Veoma su komunikativni i svesni da im to treba. Vođen tom potrebom, naš vodič čita samo novine na engleskom da bi, kako kaže, bio što bolje informisan o temama koje interesuju turiste. Ima prijatelje u Sloveniji, zna sve o Novaku Đokoviću, a odveo nas je u botaničku baštu gde je Tito zasadio drvo 1959. godine.

Omiljeni sport stanovništva je kriket i veoma su ponosni što su bili svetski prvaci, redovno na takmičenjima ulaze u finale a imaju i najboljeg igrača na svetu. Uz put se svugde mogu videti deca kako igraju ovu igru za koju će mi još trebati puno vremena da shvatim pravila. Kažu da je drugi nacionalni sport odbojka ali da jednostavno nisu dovoljno visoki da bi na međunarodnom planu bili uspešni.

Zaprepašujuće velika pažnja se posvećuje oblačenju učenika i studenata. Uniformu sačinjavaju bele haljine, košulje, crne ili teget panatalone, dok u planinskim krajevima učenici imaju i tradicionalne engleske džempere na V izrez. Kravata za dečake i devojčice je nezaobilazni modni detalj. Klasični kolonijalni uticaj. Kako se ta odeća održava i kako uspevaju da izgledaju tako uredno ostaće za mene misterija.

Najzastupljenije prevozno sredstvo u ovoj zemlji je tuk tuk - motor, zatim mali kombiji ili kamioneti i autobusi. Tuk tukove proizvode u Indiji, ali ih proizvodi i Pijađo (Piaggio). Cena im je preko 4.000 \$ zbog velikih poreza, ali zbog mogućnosti kupovine na lizing postali su veoma rasprostranjeni. Automobili i kombiji su 90% japanske proizvodnje. I pored toga što su u manjim mestima automobili retkost, možete naići na Tojotu Prius u nekom veoma zabačenom selu. Autobusi su ili Tata ili Lanka Ašok Leyland (Lanka Ashok Leyland) koja je jedina fabrika autobusa na ostrvu. Turizam, začini i

čaj su najznačajniji načini prihodovanja ove zemlje.

Hotela, i to veoma lepih, ima na svakom koraku, prisutni su svi značajni svetski lanci, dok je turizam prilično razvijen i kao porodični biznis. Porodice se svojiski trude da pruže maksimalnu uslugu gostu, posebno, na primer, za večeru kada naručujete pileći ili riblji kari. Kari ima dvojakno značenje: ujedno je i začini i jelo. Kada naručite pileći kari to znači da ćete dobiti jedno jelo sa piletinom, ali i još 5-6 jela od različitog povrća i pirinača. Nacionalna kuhinja je uglavnom ljuta, začinjena, ali veoma ukusna. Naravno, ukoliko niste ljubitelj ovakve hrane, hoteli imaju u ponudi i klasičnu evropsku kuhinju. U restoranima i hotelima napojnica od 10% je odmah uključena u račun. U svim hotelima usluga je na zavidnom nivou, sa svom uobičajenom pratećom ponudom. Najstariji hotel Gale Fejs (Galle Face) se nalazi u Kolombu i osnovan je 1864. godine; ekskluzivan i još uvek aktivan, a u njemu su odsele dale poznate ličnosti kao što su Artur Klark, Jurij Gagarin, a mnogo ranije i Čehov.

Interesantna je priča o turističkoj agenciji, Sammy Tours, koja je plasirana kao deveta atrakcija na Trip Advisor-u. Inače je Trip Advisor veoma važan u Šri Lanci i na skoro svim turističkim lokacijama vidno istaknut.

Ovu agenciju je pre tri godine osnovao čovek koji je nekad radio kao konobar u ekskluzivnom hotelu, zatim je napustio taj posao i specijalizovao se za male grupne ture. Počeo je sa tuk tukom, pa je kupio Tojotin kombi, krenuo da pokazuje lepote Šri lanke turistima, širio svoj posao... i danas ima tri vodiča i, naravno, izuzetne preporuke.

Kada smo ugovarali kružnu turu, vlasnik je tražio da se uplati avansno jedan mali deo i to na privatni račun što sam ja i uradio u banci. I, naravno, čovek uvek može da pomisli „poslao si neke pare nekom koga uopšte ne poznaješ, ali moraš da mu ukažeš poverenje, nemaš izbora“. I tada se pojavljuje snaga globalizacije - najjači adut poverenja je zapravo njihova pozicija na tom turističkom sajtu i reputacija koja bi mu kroz eventualni problem bila narušena. Adizesovo uzajamno poverenje i poštovanje na delu.

Sve je prošlo u redu, išlo svojim tokom, i mi smo sa vodičem i vozačem krenuli u obilazak da bi nedugo zatim zastali kod lokalnih radnji i pekare kako bi se osvežili uz kokosovu vodu i kolačiće, kao poklon agencije. Ovakve pauze su se dešavale više puta u toku obilaska, po principu dodatne vrednosti i fleksibilnosti u usluživanju. Postojala je mogućnost dogovora da se izmeni ruta izleta i to bez dodatnog plaćanja. I to nam se upravo desilo. Prilikom obilaska, naišli smo na trku slonova koja se organizuje jednom godišnje. Oberučke smo prihvatili predlog vodiča da pratimo događaj. U pitanju je bio lokalni seoski vašar gde su se ekipe muškaraca i žena takmičile u nadvlačenju konopca, pola sela je učestvovalo u igri muzičke stolice, a deca su se takmičila u vrištanju. Tu smo mi, prilično bele puti, bili zapravo glavna atrakcija, retke zveri. Sva deca su se, radoznala, gurala i pokazivala na nas, smešila se, mahala i pozdravljala. Posle igara na red je dosla trka u

kojoj su šest slonova učestvovala, a među njima i naš koji smo jahali tog dana. Neke su jahali, neke vodili, sve u svemu oni su poljanu pretrčali veoma brzo imajući u vidu njihovu veličinu. Po završetku trke vlasnici su odmah krenuli da im stavljaju lance jer, iako su to simpatične životnje, zapravo mogu biti veoma opasne. Imati slona u vlasništvu je statusni simbol, jer to mogu samo bogati ljudi, između ostalog i zbog toga što slon dnevno pojede 240 kg hrane i popije 80 litara vode. Često se mogu videti kod budističkih hramova gde ih hrane voćem koje hodočasnici donose kao poklon.

Nakon ovih igara uživali smo u vožnji čamcem. Kada smo dosegli najdalju tačku puta, stigli smo do ljubičastih lokvanja koji su nacionalno obeležje. Vodič je od lokvanja napravio ogrlice i podelio gostima, uz posluženje od voća strasti, ananasa i kokosove vode. Na tom malom vodenom putovanju naišli smo na porodicu koja je zarađivala tako što je turistima nudila da se slikaju sa malim krokodilima u naručju. To je bila jedna od usputnih stanica svih čamaca koji su prevozili turiste. Obična napojnica za to je najviše 100 rupija (65 dinara). Deluje da nije mnogo, ali kada znate da tim putem nekoliko desetina čamaca prođe, zastane, da u čamcu ima barem desetak putnika koji žele da imaju takvu fotografiju, shvatite da se može ostvariti lepa zarada za jedan dan.

Posle ovakvog izleta nije bio problem da se dogovorimo sa vodičem da nam svakodnevno organizuje male izlete i to bez doplate. Ti izleti su bili jako uspešni i, između ostalog, imali smo priliku da posetimo posede dva brata Bava, Džefrija i Bevisa (Bawa, Geoffrey & Bevis) od kojih je prvi bio školovani arhitekta, a drugi ništa manje uspešni amater – bon vivan. Njihova porodica je posedovala plantaže kaučuka, tako su imali lagodan život i mogli su da se bave umetnošću. Džefri je najpoznatiji arhitekta Šri Lanke i osnivač tropskog modernizma tako da su mnogi hoteli na ostrvu, ali i u drugim zemljama, zapravo njegovo delo. Bevis se uglavnom bavljao u životu, promenio je 20 automobila, među kojima i Rols Rojseve, družio se sa elitom, prinčevima, glumcima, kao što su Vivijen Li i Lorenson Olivijeom kada je trebalo da snimaju film „Staza slonova“ (u kojem je posle spleta različitih okolnosti na kraju igrala Elizabeth Tejlor). Napravili su prelepe posede u polu džungli sa divnim travnjacima, kućama, skulpturama, prelepim detaljima. Nisu imali porodice i odlučili su se za dva modela prenosa imovine. Džefri, koji je umro devedesetih godina prošlog veka, osnovao je fondaciju koja sada brine o posedu koji služi i kao ekskluzivni butik-hotel. Njegov atelje u Kolombu je pretvoren u odličan restoran. Bevis, koji je umro desetak godina kasnije, prvo je prodao deo plantaža i uživao u blagodatima putovanja po svetu, a pred smrt je ostatak plantaža poklonio radnicima, dok je samu kuću sa velikim parkom ostavio svom upravniku koji se i danas stara o njoj.

Kraj I dela

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.biz

www.asee.biz

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.

„Apokrifi menadžmenta“, Boris Vukić

Apokrifni spisi su označavali anonimne tajne knjige koje su obrađivale istu tematiku kao i starozavetne knjige, ali koje su čuvane skrivene po hramovima. Imajući za cilj da deluju na maštu svojih čitalaca, apokrifi su obrađivani u vidu zanimljivih priča, bajki i legendi.

Apokrifi menadžmenta nastali su iz dubokog uverenja autora da svet upravljanja organizacijama nije toliko komplikovan koliko se to može učiniti kada se samo letimično baci pogled na mnogobrojne i mnogostrane „svete knjige“ o menadžmentu.

Priznajem jeres da se slažem sa čovekom koji je najviše uticao na spise koji su pred tobom, čitaoče, dr Isakom Kalderonom Adižesom. „Menadžment nije nauka“. Ovi spisi nastali su iz prakse u kojoj sam pokušao razumeti, shvatiti i osetiti mnoge organizacije i ljude koji u njima rade. U njima nije opisana niti jedna konkretna kompanija već sve one koje su se prepoznale.

Kada sam preuveličavao neke događaje ili pojave, priznajem da sam to radio samo da bih bio bliži stvarnosti. Zato priznajem i jeres da su mnoge reči pred tobom, čitaoče, proizašle i iz stomaka i iz srca.

Baviti se organizacijama znači baviti se ljudima, njihovim osećanjima. A to neretko može da bude bolno. Zbog toga na kraju priznajem jeres da sam se poigravao i svesno pisao želeći da te nasmejem dok budeš čitao spise koji su pred tobom, a za koje držim da govore o ozbiljnim temama.

Boris Vukić (odlomak iz Uvoda)



Osvrt na knjigu

Čitajući knjigu „APOKRIFI MENADŽMENTA“ Borisa Vukića, moram najpre da primetim da je autor upotrebio, na prvi pogled, laku, skoro šaljivu formu, da govori o veoma ozbiljnim stvarima, o menadžmentu. Sa puno šarma, lakoće i literarnog talenata, svakako. To je retka knjiga sa ovako originalnim pristupom! Ali, već kod drugog čitanja, lako je uočljivo njegovo izvrsno poznavanje teorije menadžmenta i posebno metodologije profesora Isaka Adižesa. Lakoća pisanja i govorenja o važnim stvarima organizacije, čini mi se da izvire iz njegovog dugogodišnjeg bavljenja ovom problematikom. Njega, sa svojim kolegama, doživljam kao prosvetitelje, kao moderne Kirilo-Methodijance, koji putujući diljem prostora, koji je nekoć bio jedna zemlja, nesebično šire nauku o modernom menadžmentu. Pri tome ga adaptiraju i dopunjavaju shodno domaćim potrebama i zahtevima kulture i mentaliteta sredine u kojoj deluju. Ovu knjigu doživljam i kao deo te prosvetiteljske misije obogaćene stečenim iskustvom u mnogobrojnim kontaktima sa rukovodiocima raznih kompanija!

Zbog svega toga navedenog, sam Borisov originalni pristup preporučuje ovu knjigu budućem čitaocu. I meni je lako da se ovim preporukama najtoplije pridružim. Iako se autor prevashodno obraća poslovnom svetu, ja kao čovek koji dolazi iz sveta umetnosti voleo bih da je pročitaju i mladi, sadašnji i budući menadžeri u kulturi, kao i u drugim, kod nas još oslovljavanim „nepri vrednim“ delatnostima.

Prof. Martin Pančevski, Skopje

Knjigu „Apokrifi menadžmenta“, Borisa Vukića je moguće poručiti putem e-maila zoran.mitrovic@asee.biz, telefona naših kancelarija (011 3640 741 ili 021 6624 688) ili online kupovine na www.asee.biz. Za sve koji poruče knjigu na ove načine, važi popust od 20%.