

CHALLENGE

CHALLENGE

CHALLENGE

PRACTICE

ADIZES SEE LEADERSHIP PROGRAM

Neophodne su ozbiljne promene u obrazovanju menadžera



Krenimo naš razgovor sa poslednjim globalnim potresom koji je uticao na sve ekonomije sveta - prva rečenica Vaše knjige **Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći**, glasi: „Upravo sada u 2009. godini, svet se našao u dubokoj finansijskoj krizi.“ Preostali deo knjige, međutim, pruža snažne argumente u prilog tome da kriza nije samo finansijska, već i ekonomska, institucionalna, društvena, moralna i etička. U tom pogledu bilo bi zanimljivo ako biste mogli da nam detaljnije objasnite samu prirodu trenutne globalne krize, posebno u smislu osnovnih uzroka te krize kao i u smislu njenih posledica. Povezano sa ovim je i pitanje o tome da li se ova kriza razlikuje ili ne razlikuje od kriza sa kojima se svet suočavao u prošlosti.

U ovom broju...

| | |
|---|----|
| Intervju | 2 |
| A++ klasa efikasnosti organizacija | 3 |
| Produktivno preduzetništvo | 5 |
| Pravila igre vode igrača | 7 |
| Antimenadžment | 8 |
| Zlostavljanje mladih organizacija | 9 |
| Niko nije planirao da bankrotira, al' je bankrotirao jer nije planirao! | 10 |
| Bankomat | 11 |
| Asee aktuelnosti | 12 |
| Poslovno - turistički putopis - Šri Lanka (drugi deo) | 13 |
| Challenging Practice - Adizes Leadership Program | 15 |

Da, u pravu ste. Ne radi se samo o finansijskoj krizi. Finansijska kriza će proći ali, kao što sam rekao u svojoj knjizi, s obzirom da nisu rešavani uzroci, i da se ne mogu rešavati sve dok se ne promene političke vrednosti, finansijske i ekonomske krize će se ponavljati i u budućnosti. I biće još gore.

Najvažniji zajednički uzrok finansijske, društvene, ekološke i političke krize je promena. Ono što podstiče brzinu promena je tehnologija u najširem smislu te reči: hardver, softver, znanje, s obzirom da se primenjuju na sve discipline, od medicine do umetnosti.

Danas, imamo više živih naučnika nego što smo ih imali ukupno tokom čitave ljudske istorije. I niko ne može, niti treba, da zaustavi inoviranje. Ali mi ne znamo kako da konstruktivno upravljamo ili kako da preživimo u uslovima toliko brzih promena.

Naše vrednosti se vrte u krugu: kada počinje život? Kada prestaje? Šta znače državne granice kada ih TV i radio i zagađene vazduha i vode ne poznaju? Kako da podižemo decu kada ona sazrevaju brže od prethodnih generacija?

A krize izbijaju sve brže i postaju sve akutnije jer su promene sve ubrzanije.

Kapitalističkom sistemu je potreban re-inženjering, poput onog koji je sproveden 1930-ih. Rešenje treba da bude drugačije, ne više uplitanja vlade tj. države ili manje uplitanja vlade tj. države. Sistemu je potrebna promena paradigme u odnosu između države, radne snage i kapitala.

Potrebno je da naučimo buduće generacije kako da konstruktivno upravljaju promenama, počevši od obdaništa. Fakulteti za biznis (zaboravite reč „biznis“) treba da budu škole liderstva. Oni treba da nauče studente kako da uspešno predvode promene, efektivno, ne izazivajući pri tome destruktivan konflikt.

To do sada nije rađeno.

Trenutna kriza je takođe i kriza liderstva. Jedan od citata Alberta Ajnštajna u prologu vaše knjige kaže: „Istinska kriza je kriza nekompetentnosti.“ U kojoj meri su poslovne škole odgovorne za ono što izgleda kao nekompetentno liderstvo u predviđanju krize i proaktivnom delovanju?

Primetio sam da poslovne škole ili fakulteti za menadžment zapravo uopšte ne predaju menadžment. Oni skoro isključivo predaju poddiscipline: računovodstvo, finansije, marketing, ljudske resurse, administra-

ciju, itd. Opšti menadžment uglavnom ne postoji. Na nekim fakultetima se predaju strateško planiranje ili organizaciono ponašanje i tvrdi se da je to menadžment. Ali, da ponovimo, to je učenje o samo jednom delu te oblasti. To je delimično rešenje koje se proglašava za celokupno rešenje.

Integrativne discipline - kako upravljati celinom, kako sprovesti promene a da ne dođe do raspada, bez dezintegracije - nisam video da se to predaje ni na jednom fakultetu.

Ova integracija je postojala u vreme Pitera Drakera. Međutim, njega je akademski svet kritikovao tvrdeći da su njegovi radovi novinarstvo, a ne nauka.

Istraživačke metode iz prirodnih nauka su kolonizovale društvene nauke, a to uključuje i poslovne škole. Mladi ljudi zaposleni na fakultetima ne mogu da napreduju samo na osnovu toga što su pisali o veštini menadžmenta. Ne postoje čak ni časopisi sa recenzijom u kojima bi oni mogli da objavljuju članke koji ne sadrže tabele ili statističke i matematičke podatke.

Ne predaje se mudrost, filozofija o tome šta je potrebno da bi se upravljalo. Obučavaju se biznis stručnjaci koji znaju kako se pišu odlični izveštaji, ali da li predajemo liderstvo na osnovu iskustva? Ne. Ne predajemo ništa slično, iako predajemo takve predmete. Naša predavanja su o mozgu, razumu, ali vrlo malo se govori i o srcu.

Poslovne škole podučavaju druge kako da upravljaju i vode promene, a sve se više iznosi kritika na njihov račun da su one same više konzervativne i da se čvrsto drže faktora uspeha iz prošlosti. Kako biste opisali trenutnu „dezintegraciju“ obrazovanja menadžmenta i koje promene i/ili inovacije predlažete da poslovne škole uvedu u sopstvene podsisteme kako bi bile usklađenije između sebe i sa okruženjem „riblje krljušti“ u kom poslovne škole rade?

Zamislite medicinsku školu bez bolnice u kojoj učenici stažiraju i idu na praksu. Pored toga, u ovoj školi nema ni istraživanja na terenu. Oni samo istražuju ono što se na terenu već uveliko primenjuje u praksi. Bila bi to jedna prilično loša škola, zar ne?

Za mene su poslovne škole više muzeji u kom ljudi mogu da vide šta se već radi, a ne atelje u kom student istražuje i inovira znanje.

Pokažite mi školu koja je razvila novu teoriju i iskustvo, novi protokol menadžmenta. Malo ih je, a ono što razviju se spora-

dično testira, ali ipak promovirše kao da dolazi sa planine Sinaj sa Mojsijem i pločama sa zakonima. Veliki deo istraživanja i pisanja poslovnih škola govori o tome šta se dešava na tržištu, šta drugi rade.

Naši diplomci knjige i slučajeve znaju napamet, ali nisu iskusili probleme s kojim bi se susretali prilikom primene onog što su naučili. Oni su doktori koji se bave medicinom koji su samo naučili hemiju, biologiju, anatomiju i farmakologiju. Nikada nisu pipnuli pacijente niti su zakrvarili ruke.

Ako je kriza pogubna za slabe, ali prilika za jake, kako biste pozicionirali poslovne škole u zemljama u tranziciji i ekspanziji, čije iskustvo i tradicija zaostaju za privredama etabliranih država? Šta bi mogli biti glavni izvori njihove snage i kako da ih na najbolji način iskoriste?

Oslobodite se osećaja inferiornosti u odnosu na takozvane „vodeće“ škole. One su zatočnici prošlosti.

Preskočite Harvard. Nemojte da kopirate njegov uspeh jer se možda na vas ne može primeniti. Pokrenite sopstvenu teoriju i praksu. Razvijte program koji za vas ima smisla. Neka oni sada dođu vas da proučavaju.

Izgradite školu koja će kao svoj sastavni deo imati konsalting centar. Svaki član fakulteta mora da se bavi konsaltingom, jer na taj način proverava ono što propoveda. Pokrenite stručni časopis u kom bi objavljivali svoja istraživanja koja su drugi primenili i ispitali, po uzoru na medicinske časopise.

Radite ono što govorite. Budite vođa, a ne sledbenik. A to je tek početak ...

Intervju sa Isakom Adizesom za CEEMAN (Central and East European Management Association), oktobar 2009.

A++ klasa efikasnosti organizacija



Željko Jandrić, konsultant i predavač ASEE

Svi bismo voleli biti genijalci. Neki uspešni osnivači kompanija to o sebi, s pravom, i misle a onda to isto, nerealno, očekuju i od svojih saradnika. Neki to zovu proaktivnost, neki angažovanost, neki kreativnost... Sve te izraze oni izgovaraju, a šta pod tim podrazumevaju samo oni znaju. Vrlo retko se desi da takve saradnike pronađu te im sledi hronično nezadovoljstvo kao trajna dijagnoza. Da bismo stimulisali kreativno razmišljanje posebnu pažnju treba obratiti na ambijent: međusobno uvažavanje, dobra komunikacija, pravo na grešku... Čini mi se veoma bitnom i svest da sitna poboljšanja u svakodnevnim aktivnostima na kraju rezultiraju veoma značajnim uštedama. Često prenebregavamo ovu činjenicu te mnoge ideje ostaju nerealizovane ili čak i neizrečene zbog straha da će ih neko okarakterisati kao „negenijalne“. A mnoge genijalne stvari su u početku izgledale baš „bez veze“.

Kakve veze imaju **space shuttle** i **tiganj**? Imaju – teflon, koji je osmišljen da zaštiti letelicu prilikom ulaska u atmosferu i izdrži visoke temperature uz minimalna adheziona svojstva. Neki genijalac se setio da upravo ta svojstva predstavljaju korak do odlične presvlake za tiganj i time uštedeti mnogo ulja, deterdženta, vremena domaćicama a o pozitivnom uticaju na okolinu da ne pričamo.

Kakve veze imaju **E = mc²** sa upravljanjem kompanijama? Pre nekog vremena je švedski akademik Riderstrale svoje celodnevno predavanje u Beogradu zasnovao upravo na toj Ajnštajnovoj jednačini. Objasnio nam je da su mnogi pokušavali da kompanije učine bržim, fleksibilnijim i efikasnijim tako što su smanjivali **m** putem otpuštanja viška zaposlenih, prodajom viška

fiksne imovine, rezanjem troškova... Danas, kada smo tu mogućnost iskoristili (nema se više ni šta prodati a i svi smo otpušteni) pokušavamo uspeh obezbediti kroz „Energizing“ – podizanje nivoa energije, posvećenosti, motivisanosti kod svojih saradnika verujući da je to „nepresušni“ izvor.

Preuzimanje obrazaca i koncepata iz jedne sfere delatnosti u drugu često daje odlične rezultate. Kad već pričamo o efikasnosti, da li se i prilaz energetske efikasnosti u građevinarstvu može preslikati na efikasnost poslovnih organizacija?



Krenimo od **pasivne efikasnosti**. Prilikom osmišljavanja objekata arhitekta svakako vode računa o položaju (brdo, dolina, obala, padina...) i orijentaciji u odnosu a sunce. Veoma često ćemo prema sunčanoj strani imati veliki deo fasade u staklu da bismo akumulirali što više toplotne energije (ili obrnuto u zavisnosti od podneblja).

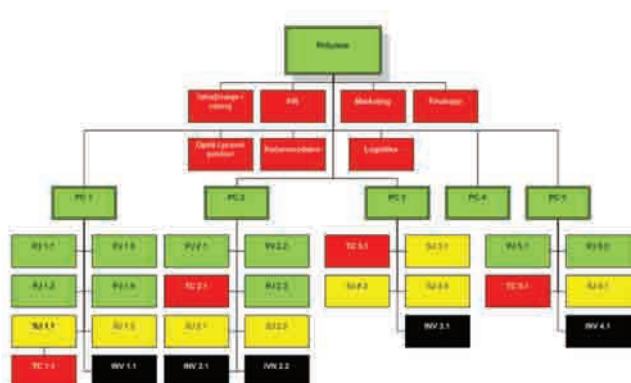
Da li i firme treba da biraju svoju „poziciju“ spram „konfiguracije“? Ko nas greje, ko nas hrani, u koga kao na sunce



treba da gledamo? Naravno, naši klijenti. Koji delovi naše strukture (građevine) treba da omoguće akumulaciju energije od kupaca – naša prodaja. Tu smo čak i u prednosti – mi kao firme imamo često više „sunca“ tj. više ciljnih grupa klijenata i jako je važno da ih uočimo i da svakom suncu posvetimo bar neki prozor (prodavac) ako ne i sunčani kolektor (KAM - Key Account Manager).

Puno sunca, puno prozora, puno prodavaca, puno interesa (ličnih, zajedničkih, kratkoročnih, dugoročnih...).

U takvim situacijama se javlja puno trenja, varnica, rasipanja energije, a mi to ne želimo.



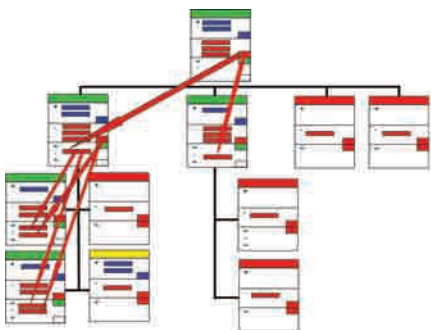
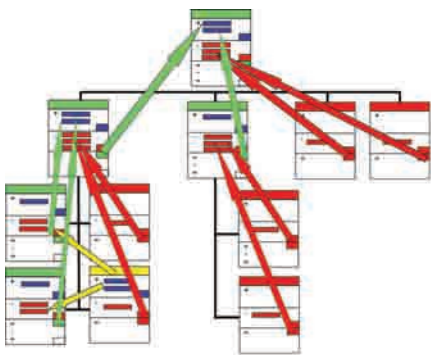


Želimo efikasan sistem, bez nesuglasica, razmirica, sa jasnim nadležnostima, jasnim ovlašćenjima i čistim i usklađenim interesima.

E tu je ipak potrebno i malo struke pa da svaki segment organizacione strukture ima definisanu svrhu, namenu (profitni, uslužni, troškovni...), hijerarhijsku poziciju, kao jedan od preduslova za sledeći nivo uticaja a to je **aktivna efikasnost**.

Aktivna energetska efikasnost podrazumeva prvenstveno monitoring nad svim izvorima i potrošačima energije a zatim i sofisticiran način intervenisanja da bi se sistem održavao u zadatim granicama – to onda nazivamo „pametnim“ zgradama. Možemo li i ovo preslikati na poslovne sisteme pa da i za njih možemo pripisati epitet „pametni“? Naravno DA.

Pri kreiranju strukture upravo moramo voditi računa da svaki podsistem i/ili jedinica bude tako definisana da ima jasne i merljive ulaze i izlaze. Tu nam nisu neophodni specijalni senzori pošto je sve to već evidentirano u knjigovodstvene ili neke druge priručne evidencije. Da ne bismo mešali babe i žabe, sve informacije svodimo na novčane iskaze. Ruku na srce, možda je potrebno malo prilagođavanje kontnog plana i otvaranje dodatnih mesta troška, ali to ne predstavlja ozbiljnu prepreku ni za koga.



Dakle podaci su tu. Još nam nedostaje

upravljačka jedinica i da ovladamo našim sistemom. Ne treba da tragamo za svesmogućim softverom, naše upravljačke jedinice su naši menadžeri svake te organizacione celine koje upravo i treba da opskrbimo neophodnim informacijama da bismo ih doveli u poziciju da mogu odgovorno rukovoditi svojim celinama – svako na svom hijerarhijskom nivou. Neophodno je svakom rukovodiocu redovno servirati set informacija o stanju sistema kojim rukovode i finansijskim posledicama njihovih upravljačkih odluka. Sumiranjem rezultata poslovanja za svaku organizacionu jedinicu i njihovim sabiranjem na višim hijerarhijskim nivoima stičemo utisak o ukupnim poslovnim rezultatima preduzeća. U sledećem koraku vršimo raspodelu troškova do najniže profitne jedinice te na taj način obezbeđujemo potpunu sliku o uspešnosti poslovanja svake pojedinačne organizacione celine.

Ovde prepreka može biti nespremnost vlasnika na potreban nivo transparentnosti i u tom slučaju je to i ograničenje za aktivno („pametno“) upravljanje kompanijom.

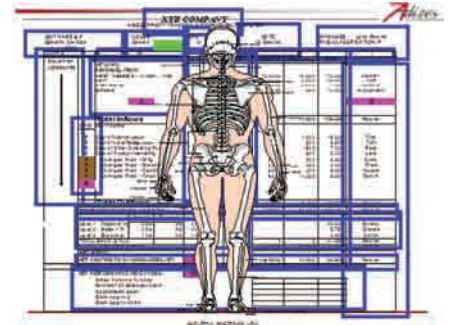
| |
|--|
| Prilivi sredstava |
| Odlivi sredstava |
| Doprinos ▶ |
| Podeljeni troškovi |
| Profit vlasnicima ▶ |

Ukoliko u redovnim mesečnim intervalima svi rukovodioci dobiju izveštaj o ostvarenim prilivima (sopstvenim ili doprinosima svojih podređenih jedinica), a onda i realizovanim odlivima, koji su uzrokovani sprovođenjem svakodnevnih aktivnosti u poslovanju, imaće potpunu sliku i jednu od podloga za preduzimanje korektivnih akcija.

Da li postoji potreba za preduzimanjem nekih korektivnih mera ili ne utvrđujemo poređenjem tog aktuelnog stanja sa nekim zadatim vrednostima a u poslovnim sistemima te vrednosti su iskazane kroz postavljene ciljeve i usvojene planove.

Sistem odgovornosti kreiran po Adizes® metodologiji upravo je tako i koncipiran da kroz tri celine:

- Crna knjiga – set godišnjih ciljeva po organizacionim jedinicama
- Plava knjiga – set mesečnih planskih vrednosti po unapred zadatim stavkama priliva i odliva za svaku organizacionu jedinicu za poslovnu godinu
- Crvena knjiga – set realizovanih u odnosu na planske vrednosti po unapred



zadatim stavkama priliva i odliva za svaku organizacionu jedinicu za poslovnu godinu kreiramo infrastrukturu za efikasno upravljanje organizacijama.

Analizom kompleta informacija organizovanih na ovaj način stiču se podloge za utvrđivanje:

- kako se sprovodi misija
- da li struktura odgovara misiji
- rezultata koji doprinosi svaka pojedinačna jedinica svojoj nadređenoj jedinici
- doprinosa svake profitne celine vlasnicima
- da li celokupna organizacija ide ka Top-formi
- odnosa stavki prihoda i rashoda prema ukupnim prihodima i rashodima
- uspešnosti kompanije u predviđanju i ostvarivanju planova
- mera uticaja menadžmenta na raspoređivanje rashoda – opunomoćenje



Organizacija postaje transparentna, a time se otklanja mogućnost da nam neke neefikasnosti ostanu neprimećene. Ako ih (namerno ili nenamerno) ne primeti nadležni rukovodilac primetiće njegov nadređeni jer u svom rezultatu vidi deficit na doprinosu određene jedinice, tako da reakcija ne može izostati. Sve zajedno liči na jedan rendgenski snimak a ako i primetimo neku „senku“ možemo primeniti detaljnije dijagnostičke metode.

Upravo taj rendgenski snimak je displej upravljačke jedinice naše „pametne“ firme koji nam omogućuje da se penjemo lestvicama efikasnosti.



Na jedno mesto okupili smo dva prijatelja iz posla i to kroz dva intervjua koji su dali u mesecu za nama, iz dve različite zemlje, dva različita grada, za dva različita časopisa, pričajući o dve različite kompanije iz dve različite industrije koje proizvode različite proizvode. Darko Budeč i Boris Popović, svako iz svog ugla.

Zanimljivo je to što su pitanja na koja su odgovarali i teme koje su pokretali bili skoro potpuno isti:

Preduzetništvo Tržište Ljudski resursi Promene unutar kompanije i kriza

Darko Budeč, predsednik kompanije BUCK d.o.o., Beograd

Povod za intervju u *Novoj Ekonomiji*:

Od 5. do 9. juna ove godine prvi put je šansu da postane najbolji preduzetnik na svetu dobio neko iz Srbije. U Monte Karlu na dodeli nagrada za preduzetnika godine od strane revizorske kuće Ernst i Jang Srbiju je predstavljao Darko Budeč, vlasnik kompanije Buck, vodećeg proizvođača osvetljenja u Srbiji i dobitnika tri od četiri najveće svetske nagrade za industrijski dizajn.

Boris Popović, predsednik uprave Alarm Automatike d.o.o., Rijeka

Povod za intervju u *Novom Listu*:

Alarm automatika d.o.o. najinovativnija je srednje velika firma u Hrvatskoj. Tu je laskavu titulu ova riječka kompanija dobila u okviru drugog nacionalnog istraživanja o stanju inovativnosti hrvatskih kompanija u organizaciji Sense Consultinga, vodeće hrvatske konsultantske kuće, poslovnog nedeljnika Lider i Univerziteta VERN.

O preduzetništvu

Darko Budeč: Ako sam uspešan, to je zato što sam uspeo da se okružim pametnim ljudima. Treba razlikovati lični uspeh i uspeh firme. Uspeh pojedinca je uvek ograničen, ali uspeh firme je daleko iznad mogućnosti bilo kog pojedinca. Dobar i pametan preduzetnik treba da pronađe komplementaran tim, koji čine pojedinci pametniji od njega u segmentu kojim se direktno bave. Onaj ko to uspe nećete imati problema i imaće dobru perspektivu. Ko hoće sve sam da radi, bez obzira na to koliko je pametan ili preduzetan teško da će imati kapacitet

sve sam da izgura. Moja uloga u firmi je da znam šta hoću da postignemo i u kom pravcu da pravimo iskorak, a sve ostalo su komplikovanije stvari i zato je tu tim koji prati viziju i misiju koje smo zajedno postavili.

Uslovi su odlični kada ih sami napravite. U Srbiji vas niko ne sprečava da budete preduzetnik. Možete da okupite pametne ljude, možete da stupite u kontakt sa naučnim institucijama gde su takođe pametni ljudi. Preduzetnici mogu da razreše sve probleme koji su tehnički deo posla i da ostvare viziju i cilj. Po meni, u Srbiji za preduzetništvo ne da nema nikakvih prepreka, već ima dosta kreativnih i edukovanih pojedinaca. Teoretski i praktično možete da realizujete svaku ideju u Srbiji, ali drugo je pitanje gde ćete to prodati. Tržište je malo i siromašno. Ne možete u Srbiji prodati neku inovaciju. To je osnovna prepreka u preduzetništvu.

Ne možete samo sa srpskim tržištem da razvijate preduzetnički duh jer nećete imati gde da plasirate i naplatite ideju.

Boris Popović: Treba reći kako ima više riječkih kompanija koje mogu biti primer firmi baziranih na znanju. Imate Navis Consult, Rident, JGL, Katarina line... Međutim, država mora napraviti distinkciju toga kakve firme želi podržati, a kakve ne. Naime, postoje tri vrste firmi. To su produktivni, neproduktivni i destruktivni preduzetnici. U razvijenim ekonomijama prevladavaju produktivni preduzetnici, odnosno preduzetnici koji stvaraju dodatnu vrednost i zapošljavaju, te su potrebni društvu. Neproduktivni ne stvaraju dodatnu vrednost i reč je o oligopolima i monopolima, dok destruktivni uništavaju vrednost.

U Izraelu koji je broj jedan u svetu po ulaganju u obrazovanje, prepoznali su kako treba podržati produktivne preduzetnike. Tamo je trend da obrazovani ljudi postaju preduzetnici i to je društveno vrlo poželjno. Kod nas je, s druge strane, uopšte upitan taj status preduzetnika upravo iz razloga što ima puno više neproduktivnih i destruktivnih preduzetnika. Država je ona koja mora merama stimulisati produktivne da se razvijaju, po mogućnosti u jake firme koje imaju internacionalna tržišta i svetski poznate proizvode. To je potrebno i penzionim fondovima koji u njih ulažu jer su takve firme diverzifikovane s aspekta rizika, a rastu i ostvaruju dodatnu vrednost i značajnu dobit za korisnike penzionih fondova. Ako država nema takvih firmi, onda njeni penzioni fondovi nemaju gde investirati i nema sigurnih penzija. I krug je zatvoren. Tako

imate paradoks da je „najsocijalnija“ zemlja SAD u kojem je gro velikih kompanija u pretežnom vlasništvu penzionih fondova. S druge strane, paradoks današnjeg društva je i da je najveći investitor i kapitalista današnjice kineska Komunistička partija. Isto tako treba znati da institucija kompanija treba društvu jer je to verovatno najbolji način stvaranja nove vrednosti i bogatstva. Stvaranje bogatstva društva je posao kompanija, a ne politike i političara.

O tržištu

Darko Budeč: Od samog početka smo izvozili pomalo, ali tada ja nisam bio toliko pametan da u startu razvijam globalno tržište. Plan je bio da napravimo firmu koja će biti jako ugledna, sa kvalitetnim proizvodom, ali lokalnog karaktera. Internacionalna firma nema kraja. Ova firma nikada više ne može da ostane ni mala ni srednja. Što će se naša roba više tražiti, mi ćemo morati više da se razvijamo, da povećavamo kapacitete, sa tim će firma biti još uspešnija, a roba još traženija i to je povratna sprega dok ne napravite neku glupost, koju ako nismo napravili za ovih 20 godina nećemo ni sada.

Sva tržišta su specifična. Postoje razlike i ne mogu da kažem da je neko lakše ili teže, ali mogu reći da je neko nama naklonjenije. Tržište Rusije nam je naklonjenije, tamo se tretiramo kao bratska zemlja i imaju u memoriji bivšu Jugoslaviju. Dosta nam je naklonjeno i tržište severne Afrike i Bliskog istoka iz sličnog razloga, zbog nesvrstanih, Jugoslavije... Tržište EU je veoma konkurentno tržište, ali u ovom trenutku EU je u krizi. To se odražava na posao tako što kada ulazite u zemlju koja je u krizi treba vam dva puta više energije. Onda se postavlja pitanje zašto trošiti energiju, kada ima delova sveta gde sa manje energije možete da napravite bolji rezultat. Zato smo krenuli u internacionalizaciju firme u zemljama koje nisu zahvaćene krizom u većoj meri. U Evropi su to Skandinavija i Nemačka i tamo možemo da radimo i ulažemo u marketing. U Italiji pojačavati marketinške aktivnosti je prilično teško i za italijanske brendove. Mi izvozimo u Italiju, ali ne razvijamo to tržište.

Uskoro bi trebalo da otvorimo predstavništvo na Bliskom istoku. Tamo se nalaze neki od najvećih i najelitnijih objekata na svetu koji su nama izazov. To tržište ima potencijala i tamo idemo sa dobrim perspektivama. Naredne dve godine bićemo orijentisani ka Bliskom istoku, a kada to završimo idemo u Evropu, valjda će do tada kriza da prođe. Imali smo ponudu da prodajemo i u

način da zaposlenike podržavamo da sami daju svoje ideje i predloge jer nije dobro kada sve dolazi "odozgo". Može se reći da firma ustvari ima dve strukture. Tu je klasična hijerarhijska koja je dobra za svakodnevni operativni posao i sprovođenje odluka kako bi firma bila profitabilna kratkoročno. S druge strane tu su i timovi. Zanimljivo je što sami zaposleni predlažu ko bi trebalo da bude u njima i iz kojeg odeljenja. Konačno, bitno je da članovi tih timova razmišljaju dugoročno i timski.

Mogu reći da su efekti značajni. Pre nekih pet, šest godina firma je zapala u jednu malu krizu koja se osetila i tokom 2009. Međutim, već 2010. smo okrenuli taj trend, da bi 2011. već bio ostvaren rast, kao i 2012. Ove godine je rast čak ubrzan i te smo dosegli dvocifrene brojke.

Kriza je ujedno i prilika. Sada je vreme velikih promena i problema, ali svi ti problemi, ako se reše, pretvaraju se u prilike.

*Odlomci preuzeti iz intervjua:
Nova Ekonomija, broj 1, jun 2013, intervju
vodio Miloš Obradović*

*Novi List, 23. jun 2013, intervju vodila
Alenka Juričić*

*Priredio Robert Kameroner, konsultant i pre-
davač ASEE*

Pravila igre vode igrača



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

Kada je profesor Baumol 1990. поделиo preduzetnike na **produktivne** (one koje stvaraju novu vrednost kroz inovacije, proizvodnju, zapošljavanje...), **neproduktivne** (one koji koristeći postojeće zakone i u sprezi sa političkom birokratijom kreiraju nove stvarajući monopole, oligarhijske strukture, povlašćeni položaj kojim ne generišu vrednost za zajednicu već sa sebe i užu krug ljudi) i **destruktivne** (one koji otimaju i uništavaju tuđe vrednosti), nije ni znao kakav nam je zgodan alat za listanje dnevnice štampe u Srbiji pružio. Igra može biti – nađi sliku ili vest o produktivnom preduzetniku!!

Koliko će se preduzetničke energije i rada usmeriti u neku od oblasti delovanja – produktivna, neproduktivna ili destruktivna, ne zavisi toliko od lične sklonosti i znanja preduzetnika već od sistema i pravila igre u nekoj privredi. Kakav je sistem nagrađivanja preduzetničkog duha i rada? Koja vrsta delovanja se smatra društveno poželjnom, ali i društveno prihvatljivom? Na koju stranu usmerava poreski sistem? Kako primenjujemo zakone o monopolu? Kakav odnos prema preduzetništvu ima bankarski sektor? Pravila igre utiču na oblast delovanja jednog preduzetnika i odluku da li uložiti

sebe u proizvodnju inovativnih proizvoda ili u iznajmljivanje stanova ili pak u posao na ivici zakona.

Ekonomski pismene zemlje ozbiljno se bave ovom alokacijom preduzetničke energije i rada. Delujući na ovaj aspekt preduzetništva efekti na novostvorenu vrednost i blagostanje nacije mogu biti daleko veći od delovanja na stranu ponude preduzetništva i trošenja, na pobuđivanje preduzetništva kroz igrice tipa „probudi preduzetnika u sebi“ ili „obuka za samozapošljavanje“.

Irena Bulat, Direktor ASEE Srbija (Objavljeno u dnevnom listu „Blic“ 02.6.2013)

Deset ASEE saveta koji se tiču uspešnog upravljanja kompanijom:

1. Vaša kompanija nije Coca-Cola niti Toyota, stoga ne možete kopirati njihova rešenja, već morate naći svoj odgovor u skladu sa principima životnog ciklusa.
2. Uvek razmišljajte o ravnoteži efektivnosti i efikasnosti vaše kompanije.
3. Niste savršen menadžer, kao što ni vaši podređeni nisu, zato morate formirati komplementaran tim.
4. Da biste kreirali tim od pouzdanih ljudi – kada vam se vaši podređeni obrate, pitajte ih koji je njihov predlog – nemojte im davati rešenja.
5. Ako ne možete da učite od svojih podređenih, problem ste vi.
6. Kada delegirate zadatak, neka pravilo bude: ako je sve u redu, nema potrebe da raportiraš, a ako nešto nije u redu, odmah me obavesti.
7. Upravljanje prema očekivanjima je loš menadžment – morate da kontrolišete.
8. Lako je sve delegirati, ali ne možete delegirati zadatak nekome ko nema dovoljno znanja – takvu osobu morate da podržite.
9. Ako mislite da je krivica u nekom drugom – bar 60% je vaša krivica.
10. Kada imate problem, možete ili da prihvatite situaciju, ili da je promenite ili zanemarite, ali nemojte da se žalite – preuzmite kontrolu nad svojim životom.

Zvezdan Horvat

Antimenadžment



Dobrica Stevanović, direktor Hahn+Kolb

Antimenadžment je skup aktivnosti kojima vrli menadžment svojim super-moćima rešava probleme koje zaposleni ne umeju. Ili kraće: dezorijentiše ih.

Priča

Ustajem, perem zube, brijem se i još uvek ne šminkam (nove generacije možda i obe aktivnosti upražnjavaju) i onda gradska vreva, gomila sličnih kao ja koji negde žure i verovatno kasne. Dosadilo mi je da svaki dan idem na posao. Da, i mi menadžeri ponekad patimo od te boljke, verovali ili ne. Pošto je već tako, a neću da dam eksplicitno otkaz, pade mi na pamet ideja kako da se što pre ugasm u firmi u kojoj ne želim još dugo da ostanem. Kašnjenje je legitiman metod, s tim da što se kašnjenja tiče, oni koji rade u državnoj upravi se manje potresaju, oni koji rade u privredi (posebno „kod privatnika“) se ozbiljno brinu, a preduzetnici, ako kasne, preračunavaju šta neće stići da urade i zarade. Naravno, pravi šefovi kao moja malenkost (sad se zovu menadžeri, vođe timova, rukovodioci sektora ili slično – koliko je kum bio maštovit) ne kasne. Zna se, oni su opravdano sprečeni da stignu na vreme.

I svu tu vremensku (i svaku drugu) presiju bi podneo čovek, organizam je čudo – dok dobiješ čir ili infarkt možeš mnoooogo krugova da odvoziš kad ono eto i ulaza u firmu. Pošto (opet i stalno) kasnim – baš sam tražen i zauzet, a bez mene ništa ne funkcioniše, od hodnika me nešto zapitkuju. Aman ljudi, je l' znate nešto sami da odlučite?! Mislim, dobri su to momci i devojke, pametni, škole završili. Nego mi nešto neodlučni i bezidejni. Osim kad ideje nisu „morske“. Dok im se ne kaže koja im je ideja. Šalimo se malo, neki probaju da nešto da čačkaju, samo mršavo je to, bez koncepta, bez šire slike... A sa druge strane, nema fleksibilnosti u razmišljanju. Pa svet danas nije isti kao juče i zato ja menjam koncepciju svaka tri meseca. Promena je moje drugo ime. E, zato sam šef! Da kad sam tu, sve pršti! Nego, kad nisam...

Što se dnevnog posla tiče, sve mora da se proverí. Što se ne proverí, uvek naopako ispadne. Ne bi to teško bilo, nego i ono što smo dogovorili i što sam rekao onomad dok sam žurio na avion i lepo se sećam šta sam hteo – e, to nisu uradili. Kao, nije im jasno. Ponekad se pitam jesu li ti ljudi stvarno ta-

kvi ili me samo kuliraju. Pa ih to i pitam: Da li vi to MENE (ne veliko, najveće MENE) kulirate? Kažu „ne šefe - ne kuliramo Vas“, i nastave po starom. Nije da nemaju potencijala, mi smo ih i primali kao mlade talente. Samo treba da sazru malo, ali se bojim da do tada neće biti mladi i da će ostati večiti talenti. Do tada sam, kao, ja smarač i, kao, stalno im stojim nad glavom. Mora da se spreči ta neiskusna ekipa da ne napravi neku glupost. E, zato sam šef! Da sve fercera kao švajcarski sat. Samo, često kad tu nisam....

Naravoučenje

Ako verujete u Deda Mraza onda možete verovati i u ove pričice. Jedino što zaista možete da dobijete je otkaz. Ili da vam propadne firma koju ste osnovali, preuzeli, nasledili, a možda i nekako drugačije stekli. Dakle, ovde se ne radi samo o zamci osnivača (ako ste taj), nego o više različitih aspekata. Prvo, **želja da se bude nepogrešiv rukovodilac**, koji ima svoj vižnmišn (namerno spojeno u jedno neraskidivo), umesto pravi lider. Reći će neko: izlizan pojam – lider. Jeste, sad se i čoban (bez potcenjivanja profesije) zove lider stada, s tim da ne postoji izraz koji će bolje opisati sposobnost da vas ljudi slede. Pomislite da je pravi izraz „voditi“. Može i tako, samo mnogi su se iznenadili kad su se okrenuli i shvatili da su sami na svom putu, ma kako ispravan izgledao.

Ne manje važna je **želja za kontrolisnjem svega i svačega** u firmi, od ključnih procesa (što je poenta!) do izbora računara za zaposlene u računovodstvu. Jer, šef je svezalica, zar ne? I tu ćemo čuti razne tvrdnje da baš tako treba i da je to posledica perfekcionizma, koji je uvek poželjan itd i sl. I opet itd. Pitanje koje se postavlja: šta onda da odluče zaposleni (osim odlaska u toalet)? I da li bi „veliki“ menadžeri radili u firmi u kojoj nemaju šansu da barem o nečemu odluče i osete zadovoljstvo povodom donete dobre odluke? Ili da nauče kroz grešku, jer i to je deo procesa sazrevanja.

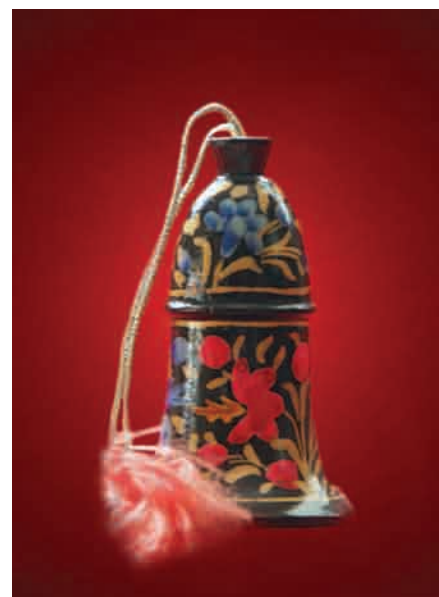
Nepredvidivost u razmišljanju i **nedo-slednost** u postupcima kao način da zaposlenima i kolegama date domaći zadatak za

razmišljanje u slobodno vreme, posebno vikend. Tako je sindrom ponedeljka, pojačan pitanjem: „Šta je opet ovaj smislio, dok je juče išao na pecanje?“ I ko će ponedeljkom da bude „upecan“ za novi projekat. Taj projekat će, doduše, trajati do sledećeg petka i nove ideje. Ipak, treba to sačekati...

Pod velikim hrastom nema šanse da neko novo stablo postane ponos firme. I hrast treba da bude veliki, niko to ne spori. Takvo je to veliko drvo – lider poljane. Samo treba dati veliki deo polja za nove mladice koje se dižu. Da malo i njih sunce obasja.

Možda je sve ovo suviše. Možda vam je dosta svega, možda posao shvatate kao grbačenje, gradska vreva i sastanci vas umaraju. I želite, barem podsvesno, da završite to. Onda je recept antimenadžmenta siguran put da ćete, manje ili više brzo, ali sigurno napustiti sadašnji posao. Možda usrećite mnoge, počev od sebe.

Dobrica Stevanović, predavač Adizes Leadership Program – Challenging Practice



Zlostavljanje mladih organizacija



Boris Vukić, partner ASEE

Da bi se sprovele adekvatne organizacione promene, neophodno je znati gde se kompanija nalazi u svom životnom ciklusu. U zavisnosti od stadijuma u razvoju organizacija definišu se i adekvatni koraci za njeno dalje napredovanje i sazrevanje. Prerano uvođenje procedura, softverske podrške ili administriranja grubo, ali istinito, može se nazvati Organizacionom pedofilijom. Sem što je bespotrebno, mučno i bolno ovo zlostavljanje mladih organizacija dovodi i do dodatnih trauma u kasnijim fazama organizacionog razvoja jer kompanija pruža otpor tada primerenim i adekvatnim promenama.

„Spolja kalaj, unutra belaj“ izreka je kojom možemo opisati dešavanja u mnogim mladim organizacijama. Ako ste njihovi klijenti, u najvećem broju slučajeva, blago vama. Ali ako ste tamo vlasnik, menadžer ili zaposleni shvatate da se radi o neuređenoj i organizaciono nepismenoj kompaniji ali prepunoj energije. I koristeći tu energiju, krećući se dovoljno brzo i naporno radeći uspeavaju da zadovoljavaju svoje klijente na zavidnom nivou.

Da li je to što su organizaciono nepismeni dovoljan preduslov da bi se organizaciono opismenjivali?

Nije.

Kompanije od Doba povoja (na samom početku svog životnog ciklusa) do kasnog Go go (lepa faza nakon bolnog početka) ne samo da ne treba nego se i NE SMEJU tretirati kao zrele organizacije. U Dobu povoja njihov zadatak nije da rade na efikasnosti odnosno procedurama i izveštajima već na efektivnosti, to jest na zadovoljavanju potreba klijenata. U ranoj i zreloj Go go fazi im je jednostavno lepo. Arogantni je osnivač, arogantna je kompanija, uživaju u uspehu. Nema jasne strukture, nema jasne misije, nema jasnih planova, nema politika, nema sistema nagrađivanja... Ali nema ni bola jer u izobilju ima i novaca i klijenata i prilika i... „Od kolevke pa do groba najlepše je Go go doba“. U takvim situacijama nepotrebno je i nemoguće sprovoditi ozbiljne organizacione promene.

Na žalost, ne ponekad nego uobičajeno je, takve kompanije budu prerano podvrgnute organizacionom opismenjavanju. Na primer, da bi zadovoljile uslove koji su diktirani spolja (da mogu da učestvuju na tenderu) oni su prinuđeni da uvedu neki od ISO standarda. Naglašavam ne zato što su

svesni da će im oni pomoći da budu ozbiljna organizacija, već zato što su svesni da će im pomoći sertifikat (papir) na kome piše da su oni uveli standarde i da su zato ozbiljna organizacija. Na početku imaju standarde (papire), ali mrze procedure i sve što ima veze sa administriranjem procesa i procedura. Napisah da ih prvo mrze, zatim ih trpe a onda se vremenom naviknu. I ignorišu ih. Po nametnutim procedurama se ponašaju dan, dva, tri koliko traje poseta proverivača, a jedva čekaju da isti odu pa da „radimo k'o ljudi“. Nuspojava je da se u veselom i razdraganom kolektivu pojavljuje i omražena osoba koja se krije pod maskom „Predstavnik rukovodstva za kvalitet“.

Ovo ultimativno, prerano uvođenje procedura i administriranja neophodno je pravim imenom nazvati - Organizaciona pedofilija. I ma koliko vam grubo zvučalo, tvrdim da nije i to iz dva razloga. Prvi je što je to zaista bespotrebno, mučno i bolno maltretiranje i zlostavljanje mladih organizacija. Drugi razlog će na scenu stupiti kad organizaciono sazreju, kad im budu neophodne procedure, pravila, opisi, izveštaji da bi se odvojili od osnivača, krenuli od preduzetništva ka profesionalnom menadžmentu, kad umesto „od kolevke pa do groba najlepše je Go go doba“ dođe vreme za „blago onom ko ume Go go doba da razume“. Tada će proces profesionalizacije biti dodatno otežan, komplikovan i bolan jer oni neće zaboraviti vreme kada su uzaludno pisali beskorisne papire.

Organizacionu pedofiliju paradoksalno ne samo da izazivaju država i njene institucije već se neretko pojavljuju i kao podvođači. Oni iz ionako siromašne državne kase izdvajaju sredstva i podstiču sertifikaciju ne vodeći računa o stadijumu u životnom ciklusu preduzeća i stvarnim organizacionim potrebama kompanija. Apelujem na radio-difuznu agenciju da, ako ne mogu da spreče emitovanje snimaka sa dodele sertifikata koje je sufinansirala država, makar utiču na emitere da se u levom uglu ekrana pojavi oznaka 18+.

Još morbidnije je što se i vlasnici mladih kompanija mogu pojaviti kao podstrekajući zlostavljanja sopstvenih organizacija. Ne znam i neću da znam kako se tek ovo može nazvati. Oni to rade iz tri razloga – pomodarstva, neznanja i nespremnosti za ozbiljne organizacione promene koje su prilagođene njihovom organizacionom razvoju. Ređe zlostavljaju sopstvene organizacije kroz prerano uvođenje sistema kvaliteta. Češće smatraju da će im svemoguć

informativni sistem rešiti organizacione probleme sa kojima ne žele da se ozbiljno pozabave. I tek kasnije shvate da svemogućći informativni sistem samo ubrza haos koji postoji usled nejasnih nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti. I tek kasnije shvate da je dobra, uredno ažurirana evidencija osnovnih informacija o klijentu u Excelu za njihovu organizacionu zrelost daleko učinkovitija nego skup, a za njih neodrživ CRM softver. I tek kasnije shvate da je odvojeno vreme za strukturiran razgovor menadžera sa saradnicima odlična priprema da bi jednog dana krenuli da koriste 20 ključeva ako žele i u svih lepih 360 stepeni. A da ne pričam da Bazel III, Copex, ROCE, Cirih IV... treba da sačekaju dok se ne uđe u trag svim troškovima...

Podsećam još jednom – pri zlostavljanju mladih organizacija nije najveća šteta što će se baciti vreme i pare na neuspeo pokušaj. Nije. Najveća šteta je što će se povećati, uvek prisutan, otpor prema adekvatnoj promeni. Otpor prema uvođenju onoga bez čega sada dalje ne može. A koje su to organizacione promene bez kojih se dalje ne može zavisiti od toga gde se kompanija nalazi u životnom ciklusu.

Boris Vukić (odlomak iz knjige *Apokrif menadžmenta*, ASEE Books, 2013)

Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **Asee**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Lektor:
Elena Mirić-Šuberić

Dizajn i prepress:
Nebojša Čosić

Štampa:
DC Grafički centar

Niko nije planirao da bankrotira, al' je bankrotirao jer nije planirao!



Miloš Švarc, konsultant ASEE

„Ako ne znamo u koju luku plovimo, nijedan vetar nije odgovarajući.“

(rimski književnik i filozof Seneka, na početku nove ere)

Da li ste se ikada zapitali kako planira svetovno telo verske zajednice? Na period promene od 50 ili 100 godina? Ili, od čega zavise pobedničke vojskovođe, njihov sistem planiranja vojnih resursa i njihovi uspesi na bojnopolju?

Svaki menadžer je bezbroj puta čuo da je planiranje ključna faza procesa rukovođenja i, da bi poslovanje preduzeća bilo uspešno (efikasno i efektivno) u kratkoročnom i dugoročnom periodu, treba na vreme uraditi plan poslovanja i realizovati ga u skladu sa postavljenim parametrima.

Strateško planiranje, operativno planiranje, planiranje (sopstvene) karijere – u čemu je suština planiranja?

Živeti, raditi i (uspešno) poslovati u okruženju današnjih brzih globalnih promena, nestabilnih tržišta i stalnih tehnoloških unapređenja nameće potrebu za odgovornim, fleksibilnim i ažuriranim planiranjem (i izveštavanjem). Gde je i kako je nastala razlika u planiranju poslovanja danas u odnosu na kvalitet planiranja u prethodnim dekadama? Brzina promena na današnjem tržištu daleko je veća i češća čak i u toku samo jedne godine, a kamoli u odnosu na prethodnu plansku godinu.

Suština planiranja leži u upravljanju promenama sa ciljem da poslovanje organizacije (preduzeća) ide u željenom pravcu i razvoja i uspeha. A to podrazumeva: predviđanje budućih događaja, racionalizaciju i optimizaciju resursa, pripremu unutrašnje organizacije na promene, fleksibilnost u procesu donošenja odluka... Planiranje podrazumeva i promene u ponašanju svih zaposlenih. I do čega dolazimo? Pa ukoliko i funkcionalni menadžeri i zaposleni nisu, svako na određen način, uključeni od samog početka u proces planiranja i potom, po usvajanju planskih dokumenata od strane uprave preduzeća, upoznati sa usvojenim planskim dokumentima, dolazi do otpora u primeni i neadekvatnoj implementaciji.

Uspešna organizacija planira svoje poslovanje kroz pravovremenu izradu dve

grupe planskih dokumenata:

- **Strateški program**
- **Plan poslovanja**

Strateški program i plan poslovanja treba da obuhvati i razradi sve **oblasti** (vlastništvo, upravljanje, delatnosti, rukovođenje...) kao i sve **funkcije** u preduzeću (marketing, finansije, razvoj, planiranje, ljudski resursi...).

Strateški program preduzeća danas treba da se radi za **trogodišnji** (dugoročni period) a operativni plan poslovanja za **kalendaru godinu** (kratkoročni period).

Godišnji operativni plan poslovanja treba da sadrži: definisane uslove poslovanja za svaki profitni centar posebno, utvrđene prioritete za obezbeđenje potrebnih resursa, razrađene aktivnosti po funkcijama, pokazatelje stepena korišćenja svih resursa, i sve to kroz tabelarne i grafičke prikaze radi jasnijeg utvrđivanja i prikazivanja ciljeva i zadataka u realizaciji. Za svaku poslovnu godinu poslovođstvo treba da utvrdi **kalendar planiranja** (rokove, obim i ohuhvat pokazatelja poslovanja).

Izrada Strateškog programa i Plana poslovanja nije jednokratna događaj. To je proces! U izradi oba dokumenta obavezno učestvuju (operativni i funkcionalni) rukovodioci. Na bazi smernica dobijenih od strane uprave preduzeća određuju se polazni parametri za izradu Strateškog programa. Cilj izrade godišnjeg plana poslovanja je operacionalizacija Strateškog programa kroz definisanje neophodnih resursa, budžetiranje, razrada poslovnih aktivnosti po funkcijama, i određivanje rokova za realizaciju plana (polugodišnji, kvartalni, mesečni, nedeljni, dnevni). Planovi moraju da budu utemeljeni na realnim ciframa i konkretizovani za svaki profitni centar i svaku službu, sa jasno definisanom hijerarhijom odgovornosti i sve to u skladu sa organizacionom strukturom preduzeća. Rukovođstvo preduzeća u skladu sa rokovima za izveštavanje periodično vrši analizu poslovanja upoređujući sa svim segmentima planskog dokumenta (svaki profitni centar, sve oblasti, sve

službe) i u zaključku izveštaja za vlasnika preduzeća dostavlja predloge za unapređenje poslovanja i realno utvrđenu ocenu profitabilnosti poslovanja za izveštajni period. *Napomena: analiza (polu)godišnjeg knjigovodstvo – finansijskog izveštaja nije dovoljna podloga za dobijanje razumne ocene uspešnosti poslovanja preduzeća!*

Iz iskustva preporučujem da se u toku izrade operativnih planova urade, tri planska scenarija: **Pesimistički**, **Optimistički**, **Realni**. Kada govorim o tri različita scenarija istog godišnjeg plana poslovanja ne mislim na poznatu priču o polupunjoj i polupraznoj boci vina, vode ili šta ko voli. Jer biznis nije priča u kojoj se planira da će se poslovati baš onako kako treba, tj. onako kako ste zacrtali. U prirodi preduzetnika je da bude optimista, u prirodi starijih i iskusnijih poslovnih ljudi je da balansira između pesimizma i realizma. Njihov pesimizam u planiranju nije da uvek gleda ka lošem poslovanju. Istovremeno optimistično razmišljanje podrazumeva sagledavanje šansi koje treba da se iskoriste na najbolji mogući način u godišnjem poslovanju kompanije.

Pošto je budućnost neizvesna, a neophodno je planirati, onda je najbolje naći pravi balans između najlošijeg i najboljeg scenarija. A to znači iscenirati dva ekstremna plana, prvo pesimistički, potom optimistički a potom kao rezultantu dobijate realističan plan. Ovakva planiranja se tiču samo periodičnih – godišnjih planova, ona se ne odnose na strateška razmišljanja za ceo poslovni napredak u narednih tri i više godina.

P.O.R. planovi imaju za cilj da u toku poslovne godine rukovodstvu preduzeća omogući širi manevarski prostor radi donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka. U slučaju da se u toku poslovne godine dese neplanirani poremećaji na tržištu ili dođe do značajne promene unutar same organizacije treba uraditi rebalans planova, a to znači da ceo proces treba ponoviti. Na ovaj način izbegavaju se nekontrolisane krizne situacije i ne dolazi do paničnog „gašenja požara“.

Koji je plan dobar (ili loš)? Sve zavisi od posvećenosti rukovodstva planiranju, sposobnosti da usvojeni plan implementira i da se pri izveštavanju utvrdi realna ocena poslovanja preduzeća!

Jedino je nepostojanje plana „planiranje“ neuspeha.

Miloš Švarc, predavač Adizes Leadership Program – *Challenging Practice*.



Vodim svoju decu na razna mesta i zajedno obavljamo razne male i velike poslove. Osim klasične šetnje postoji i šetnja koja je začinjena sa obavljanjem raznih kućnih potreba. Na primer pijaca, prodavnica, pošta, apoteka... U seriji takvih poslova je i podizanje novca. Deca vrlo brzo shvate da je za zadovoljavanje mnogih potreba neophodan novac. Dok su mali ne mogu da porede cene, ali od nas čuju reči kao što su „skupo“ i „jeftino“, pa im to bude neki signal kakve su im šanse da dobiju igračku koju traže (naravno, u praksi ih to ne sprečava da vas tužno gledaju ako im ne kupite omiljenu skupu igračku).

Kada sam ja bio mali, roditelji su dolazili jednom mesečno sa plavom kovertom u kojoj je bio novac. Onda bi iz koverta izvukli neku traku par metara dugačku, podizali je u pravcu izvora svetlosti i razvlačili deo po deo, kao da gledaju snimanje sa rendgena. Ta traka, zvana listić od plate, poslužila bi kasnije kao dobra igračka i više smo se radovali njoj nego novcu u koverti. U svakom slučaju, jasno mi je bilo da roditelji idu na posao, da za to dobijaju platu i da se ta plata isplaćuje u novcu.

Novac se danas podiže na bankomatu. Deca su pored mene. Ubacujemo neku karticu u „usta“ mašine. Pritiskamo zajedno neke dugmiće i iz drugih „usta“ se pojavi novac. Nisam razmišljao o štetnosti ove asocijacije, sve dok jednom nisam bio u situaciji da sam, želeći da odbijem kupovinu za svoju kćerku, potegao za spasonosnim argumentom i rekao: „Nisam poneo novac“. Na to je moja, tada trogodišnja kćerkica, odgovorila jednostavno: „Pa idi na bankomat i podigni ga“. Jasno mi je bilo da je naša igra dovela do problema, jer dete povezuje na sasvim drugačiji način od odraslih. Ona je videla ono što sam joj ja pokazivao... da se novac pravi na bankomatu. Morao sam puno vremena da utrošim da objasnim kako novac dolazi do bankomata i povezanost čitavog procesa rad-zarada-prenos na račun u banci-bankomat i gotovina.

Tako je kod dece, a kako je kod odraslih? Reći će neko, pa odraslima je jasno gde se pravi novac. Možda ne uvek. U mnogim kompanijama, pa i malim privatnim radnjama, primetim da deo ljudi ima isti utisak kao moja ćerkica – da novac za platu stiže sa „bankomata“. Samo što je „bankomat za firme“ mnogo veći od ovog pojedinačnog. I tako, dođe 1. u mesecu i finansijski direktor ili vlasnik firme ode na bankomat, pritisne broj plata koje treba da isplati i njemu taj veliki bankomat spakuje u kesu pare i on to podeli zaposlenima. Ništa kupci, ništa tržište, ništa „kako nam ide prodaja“, ništa „zadovoljstvo potrošača“ ili svesti o tome da nam od toga zavise svima plate. Možda je za to kriv komunizam, možda socijalizam i razne pogrešne asocijacije i poruke iz tog vremena o tome odakle stiže novac za plate. Puno toga je odavno drugačije.

Svakodnevno, svi ulazimo u razne prodavnice, pekare, svi se ponekad susretnemo sa neljubaznim konobarima, šalterskim radnicima, nesavesnim trgovcima, neurednim majstorima... Neki od nas će reagovati na licu mesta i izraziti nezadovoljstvo. Većina će to uraditi tiho, prestaće da troši svoj novac na tom mestu i davaće lošu preporuku svojim prijateljima. Samim tim, smanjiće se posao i za zaposlene. Vlasnik firme će smanjiti broj radnika, jer nema dovoljno posla za sve. Žaliće se na krizu, državu, Evropsku Uniju... Samo ne na sebe.

Ista situacija je i sa firmama u kojima mi radimo. Bez obzira da li radimo u knjigovodstvu, finansijama, marketingu, HR-u, logistici... naše plate zavise od potrošača i od njegove želje da proizvod ili uslugu naše kompanije kupi. A ako ne kupi, neće biti ni naših plata.

Svi oni koji su preskočili tu prvu lekciju o novcu, jednog dana dolaze u firmu da se zaposle. Možda će pogrešna navika moći da se ispravi tada. Loše će biti za sve ako se to shvatanje ne ispravi. Zbog toga bih predložio da se na intervjuima za posao uvede i pitanje: „Odakle stiže novac za plate?“ Sa bankomata ili od kupca? U zavisnosti od odgovora, lako se može predvideti i kakvu poslovnu karijeru i angažovanje može da se očekuje od osobe kojoj je pitanje postavljeno.

Završavam tekst i pogledam naslovnu stranu današnjih novina. Veliki naslov gde piše „Manje plate za 100.000 radnika. Administraciji i gubitašima zarade manje za 10 odsto“. Svaka sličnost sa prethodnim tekstom je slučajna. A možda i nije.

Vladimir Miletić (dnevnijkjednogdirekora.com)



Omladinski biznis klub - Youth Business Club

ASEE Centar za upravljanje resursima i razvoj sa partnerima i prijateljima, Omladinskim klubom Novog Bečaja i Udruženjem građana Kormilo Zrenjanin, pokreće projekat pod nazivom „Youth business club“. Pokretanje ovakvih biznis klubova u Novom Sadu, Zrenjaninu i opštini Novi Bečej imaće za cilj promociju preduzetničkog duha kod mladih nezaposlenih osoba, kao i razvoj njihovih kapaciteta kroz razmenu iskustava i neformalno obrazovanje. Mladi će imati priliku da se upoznaju sa nekim od mladih preduzetnika, čuju njihova iskustva i saznaju šta je potrebno da bi razvili svoje interne preduzetničke kapacitete, ali i da se upoznaju i povežu sa ljudima koji dele njihove probleme i ciljeve.

Prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje, preko 217.000 mladih od 15 do 30 godina u Srbiji čeka šansu za posao, što je trećina ukupnog broja nezaposlenih u zemlji. Ovakav projekat želi da napravi pomake u suprotnom pravcu.



Treba učiti



Sledeći vrednosti koje promoviramo i u radu sa našim klijentima, ASEE konsultanti Zvezdan Horvat i Željko Jandrić su upravo završili svoju dvonedeljnu radnu posetu **Adižes Institutu u Santa Barbari, SAD**.

Sa pogledom na Pacifički okean, radilo se upravo na tri segmenta koji su osnovni postulati naše kuće:

- **Unapređenje znanja** - naše kolege su prošle treninge resertifikacije za faze Kreiranje organizacione strukture i Kreiranje sistema nagrađivanja.
- **Praksa** - radionica Sinergetska dijagnoza realizovana je za sam Adižes Institut, na isti način kao što se radi sa klijentima.
- **Razmena znanja** - kolokvijum na kojem se vodila kolegijalna diskusija sertifikovanih konsultanta Adižes Instituta o aktuelnim procesima i izazovima u kompanijama širom sveta.

Poslovno-turistički putopis - Šri Lanka (drugi deo)



Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE



Lutajući ostrvom nailazili smo na razne porodične firme. Jedna od njih je bila ordinacija biljne tradicionalne medicine koja traje već 12 generacija i koja je nedavno osnovala i fakultet koji traje 7 godina. Jedan od studenata završne godine nam je pokazivao različite začine (cimet, kakao, vanilu, biber, kari, razne lokalne za koje ne znamo) ali i objašnjavao njihova lekovita svojstva. Posle toga nas je pregledao pedesetšestogodišnji lekar. Njegov otac i deda su još živi i takođe se bave lečenjem biljkama. Zanimljivo je da je mladog naslednika u tajne biljaka i zanata uvodio deda, a ne otac, možda zbog toga što je deda imao više strpljenja, i to je njihovo pravilo. Imali smo prilike da vidimo stare knjige recepata, u čiji uvid ima samo porodica. Ispisani su na palmnom lišću, uvezani u obliku izduženih paketa, različiti za muškarce i žene. Sve zajedno na nas je ostavilo utisak veoma razvijenog biznisa koji doseže na sve kontinente.

Kao dodatak ovakvim institutima, ali i u hotelima veoma su razvijene porodične firme koje se bave ajurveda tretmanima ili, jednostavnije rečeno, masažom. Osim masaže na raspolaganju su vam i parne saune sa lekovitim lišćem. Zanimljiv je krevet prekriven lišćem na koji legnete i budete pokriveni poklopcem kao da ste na kvarcovanju. Glava vam je slobodna i tako ušuškani imate tretman koji traje 10 minuta. U ponudi je bila „aparatura“ za uklanjanje glavobolje, ali to se nismo usudili da probamo. Na ove

tretmane nas je uputio vodič smatrajući da su ove masaže originalni tretmani u odnosu na hotelsku, savremenu, već nama znanu ponudu. Moram primetiti da su ovi tretmani skuplji nego što je slučaj sa klasičnim masažama kod nas što je verovatno i normalno jer se veoma traži.

Postoji nekoliko nevladinih organizacija koje se bave zaštitom životinja, od kojih su najpoznatije sirotište slonova i uzgajalište kornjača. Ljudi sa velikim entuzijazmom pokušavaju da pomognu i, između ostalog, plaćaju dobru cenu ribarima i meštanima da ne bi pojeli jaja kornjača. Jaja inače nemaju tvrdu ljusku već su mekana a samim tim nežnija i ranjivija. Sačuvali su i nekoliko kornjača koje su povređene ili, na primer, albino kornjaču, a sve one ne bi imale nikakvu šansu za preživljavanje na otvorenom moru. Ipak, ova organizacija ustrajava u nameri da razmnožavanjem poveća broj kornjača i da ih vraća u prirodnu sredinu.

Još jedna vrsta biznisa koja je rasprostranjena su draguljarnice, bilo kao klasične prodavnice, bilo da u svom sklopu imaju i rudnike mesečevog kamena. Ovaj poludrugi kamen se vadi sa nekih 20m dubine, ispiru u vodi i nosi u fabriku na obradu. Uslovi rada su daleko od idealnog, dok same draguljarnice ispunjavaju sve standarde. Prilikom kupovine nikad ne treba prihvatiti prvu ponuđenu cenu jer se, nakon cenjkanja, iznos može spustiti barem za 25%.

Vožnja turista u safari parkovima je takođe jedan od načina na koji privatnici mogu ostvariti lep prihod. Parkovi su u vlasništvu države, dok privatnici organizuju obilaske. U nacionalnom parku Jale (Yale) turistima 400 džipova stoje na raspolaganju za razgledanje i tom prilikom mogu da vide leoparda, slonove u divljini, krokodile i druge životinje koje žive na tom podneblju.

Kada su Englezi okupirali ostrvo doneli su sa sobom i čaj koji odlično uspeva u planinskim predelima. Najpoznatiji je crni čaj, koji ima narandžastu boju u šolji – oranž peko (orange pekoe) u pet varijanti finoće i jačine. Jedan od tih čajeva poznat je kao English Breakfast čaj. Proizvodnja čaja se odvija na sledeći način: na poljima se beru po nekoliko listova sa svake grane (u Kini se, na primer, beru samo najmanji listići zelenih ili belih čajeva), zatim se prirodno suše i dobijaju se uvrnuti listići najvišeg kvaliteta. Za dalju obradu listića se koristi irska peć na drva (zbog mirisa) koja je instalirana 1921. i davno amortizovana. Listići se potom melju nekoliko puta, ostave da odstoje, nečistoća se uklanja i na kraju se pakuju u velike vreće. Tako pakovan čaj se prodaje na berzi gde velike kompanije dolaze da kupe sirovinu. Ovdajšnje firme rade na pospešivanju imidža lokalnog brenda tako da se čaj ne prodaje samo u rinfuzi, već upakovan u mala praktična, ali i luksuzna pakovanja. Aerodrom je takođe mesto za promovisanje brenda, ali i propagiranje ideje da se na ovaj način kreiraju nova radna mesta i za pošljavaju ljudi. Nešto kao naše – kupujte domaće, slogan koji je kod nas bio popularan i pre 1941.

U poslednjih deset godina izdaje se knjiga brendova Šri Lanke koja sadrži listu najuspešnijih. Zanimljivo je videti istoriju nekih kompanija. Takav je primer lanac pekara Perera i sinovi (Perera & Sons) koji postoji od 1902. godine. Danas praunuk vodi posao i uspešno ga širi. U posedu imaju 111 prodavnica i posetu od oko 50.000 ljudi dnevno. Pored toga razvijaju i lance tradicionalnih restorana sa karijem i ultra-moderne kafee sa svetskim izborom hrane. Drugi brend koji mi je privukao pažnju je Singer, koji je bio sponzor ranije pomenute trke slonova. Da, to je brend šivaćih mašina osnovan 1851. godine u SAD. Singer Šri Lanka je osnovan 1877. godine i razvijao se u pravcu distributera svih vrsta tehnike i to u poslednjih tridesetak godina. Takođe su započeli biznis i sa mega marketima u kojima se prodaje sve za kuću, a na koje možete naići i u ruralnim predelima. Značajan udeo

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.



imaju i u projektima elektrifikacije škola i uvođenja vodovoda u sela, što sa ponosom ističu.

Kada je marketing u pitanju, najviše se reklamiraju telekomunikacione kompanije, mada možete naići i na Nokiu ili Samsung. Sistem brendiranja i reklamiranja je poseban. Šri Lanka ima malo gradova i naselja koji uglavnom prate put, samim tim nailazite na veliki broj svakojakih maloprodaja. Nivo tih radnji je veoma nizak, može se reći sirotinjski. Brendovi se reklamiraju tako što se reklama postavi na zgradu gde je radnja, a u čošku reklame možete naći naziv i adresu radnje. Tako rade velike domaće (pored telekomunikacija, imate oglašavanja za prehrambene proizvode) i strane kompanije – Pepsi, Coca Cola, Nestle, Bosch, a naići ćete i na Panadol i Maggi supe. Tako da, ako tokom šetnje vidite reklamu za Panadol, znajte da je sigurno odmah ispod reklame apoteka. Tako sam naišao i na reklame za Holcim i Lafarž (Lafarge) cemente. Naravno, u glavnom gradu su prisutni i planetarno zastupljeni McDonalds i KFC gde su uglavnom stranci glavni potrošači. Postoje reklame za razne škole pa i za MBO studije u organizaciji Londonske poslovne škole (London Business School). Za mene je veliko iznenađenje bilo postojanje velikog broja knjižara kojih ima mnogo, mnogo više nego kod nas. Da li je možda uzrok tome nedovoljno razvijen internet, nisam uspeo da saznam.

U Kolombu smo obilazili tržne centre gde sam naišao na prodavnicu cipela Bata kao jedini nama poznati brend, što je u eri globalizacije, a i na osnovu dosadašnjeg iskustva kada su putovanja po svetu u pitanju, bilo prosto neverovatno. Prodavnica Bata ovdje ima dosta i moram primetiti da su cene bile barem tri puta niže nego kod nas. Naravno, teško je proveriti da li su to iste cipele, ali sam siguran da sam video

nekoliko modela koji se kod nas prodaju po mnogo višoj ceni. Ne postoji par koji je skuplji od 30 evra. Da li je u pitanju prilagođavanje tržištu ili mi (standardno) preplaćujemo robu, ko zna? U tržnom centru gde se nalazila ova prodavnica obuće, naravno, postoji samoposluga, između ostalih, naišao sam na Cargills Food City, najznačajniji lanac maloprodaja hrane koji se može naći u mnogo mesta i to po svetskim standardima. I oni imaju Lav pivo – Lion, osnovano 1881. godine, a zanimljiv podatak je da, kao i naše Lav pivo, i ovo je danas deo Carlsberg grupacije. Pije se u flašama od 0,65 litara što je zanimljiv podatak našim konzumentima piva.

Na kraju, ovo je bilo interesantno iskustvo jedne bivše kolonijalne države sa svim svojim kontradiktornostima. Mogućnost da komuniciram sa „pravim“ meštanima mi je dala izuzetan uvid u život na Šri Lanci. Ovdje nisam želeo da pričam o predivnim dvorcima (Sigirija) ili hramovima (hram Budinog zuba u Kendiju) već sam hteo da prikazem neke crtice iz svakodnevnog života koje se mogu poslovno tumačiti.

Za kraj bih citirao reklamu jedne zdravstvene ambulante što se, čini mi se, sjajno uklapa u iskren i pošten nastup prema klijentu sa čime sam počeo: „Vežbanje je najbolje životno osiguranje“.

Challenging Practice - Adizes Leadership Program

Dugo godina radeći sa privatnim kompanijama u regionu, boreći se za zajednički uspeh preživljavanja i napredovanja u nepovoljnom okruženju, došli smo do potpuno jasne podele na produktivne i drugu kategoriju neproduktivnih i destruktivnih kompanija.

Adižes SEE u svojoj misiji ima nameru, a bogami i praksu da sarađuje sa onima koji stvaraju, razvijaju se i žele da iza sebe ostave ozbiljne kompanije koje će opstati u budućnosti.

Predstavljamo naš novi program za koji se nadamo da će pomoći da se stvori bolja budućnost kroz razvoj pojedinaca - menadžera - lidera za budućnost.

CHALLENGING PRACTICE je program namenjen:

- Kandidatima za top menadžere
- Novopostavljenim rukovodiocima
- Pripadnicima druge generacije u porodičnim kompanijama

Adižes SEE nakon dvadeset godina rada na razvoju kompanija i pojedinaca pokreće edukativni program – ADIZES LEADERSHIP PROGRAM.

Odlučni smo da nesebično, uz pomoć uspešnih vlasnika i direktora-mentora, prenesemo svoje znanje i pre svega iskustvo ljudima koji su spremni da omoguće rast i razvoj svojih kompanija.

Prva godina programa CHALLENGING PRACTICE počinje u oktobru 2013. i završava se prezentacijom individualnih projekata učesnika 01.9.2014. godine.

O programu detaljnije pogledajte u elektronskoj brošuri na našem sajtu www.asee.rs, a Boris Vukić, Irena Bulat i svi predavači stoje na raspolaganju za eventualne nedoumice i pitanja.

Adizes SEE Leadership Program

PROGRAM PRVE GODINE OBUHVATA:

- Izrada profila učesnika - analiza i samoanaliza učesnika korišćenjem, između ostalog, alata Stilovi menadžmenta i Spiralna dinamika
- Uspostavljanje karijernih ciljeva i definisanje individualnog akcionog plana
- Obuka - sedam dvodnevni trening modula
- Obuka - „Master business class“ - tri jednodnevna modula
- Individualne i „peer coaching“ sesije
- Mentorski rad predavača i konsultanata
- Materijal i stručnu literaturu
- Individualni projekat učesnika

OBAVEZAN DEO PROGRAMA:

- Izrada i analiza profila učesnika
- Prisustvo trening i master business class modulima
- Izrada i prezentacija individualnog projekta

IZBORNI DEO PROGRAMA:

Iz svake od kategorija izbornog programa učesnik bira i realizuje aktivnosti:

- Mentorske i „coaching“ sesije - od ukupno šest minimalno dve sesije
- TopLeaf video sesije sa dr Isakom Adizesom - od ukupno tri, minimalno jedna sesija

UČESNIK DOBIJA

PO ZAVRŠETKU PRVE GODINE:

- Znanje aktualizovano iskustvom i praksom mentora i Adizes SEE predavača
- Lični profil i plan svoje ubrzane karijere
- Individualni projekat urađen uz nadzor predavača
- Programski materijal sa predavanja i vežbi
- Preporuku mentora i Adizes SEE predavača
- Predlog stručne literature i linkova za dalje individualno usavršavanje
- Kontakte polaznika i foto album

Samo za prvu generaciju prve godine Programa kotizacija iznosi 2.200 eur u dinarskoj protivvrednosti. U cenu nije uračunat PDV.

Kotizacija ne obuhvata troškove transporta i smeštaja učesnika.