



Mladi ljudi, pripadnici druge generacije u porodičnim kompanijama, po završetku rada i druženja na sastanku Kluba 2040.

Okupili su se da zajedno nastave sa radom na sebi sa ciljem da budu još bolji menadžeri i/ili (su)vlasnici.

Oni će tako u godinama koje su pred nama boljim činiti svoje okruženje i još boljim svoje kompanije.

Prva prilika i za njih i za nas je 2016. godina u kojoj i svima njima i svima vama i svima nama želimo puno rada i puno malih i velikih pobjeda.

Čestitost i dizel motori



Dr Zvezdan Horvat, direktor Adizes SEE

Treba raditi ono što je ispravno i kad je teško!



Američka agencija za zaštitu okoline (EPA) otkrila je da je Volkswagen (VW) varao na testu kojim se utvrđuje emisija veoma štetnih gasova - azotnih oksida, koje proizvode njegovi dizel motori.

Ispostavilo se da je VW u svoja vozila instalirao uređaj koji pokazuje značajno manju emisiju azotnih oksida, ali samo u slučaju kada je automobil podvrgnut strogim testovima u laboratorijskim uslovima.

B92, 22.9.2015.

Mislim da smo svi videli neku od verzija ove vesti ali o čemu ona zapravo govori? O dizel motorima, o VW ili integritetu u biznisu kako je sada moderno da se kaže. Neće ovo biti priča o VW i njihovim dizel motorima, oni su povod. Njima je sada svakako veoma „interesantno“ i „zabavno“ ali će ih i koštati. Fokus će biti na tome kako se to može desiti i koji nas principi vode da se to desi.

Takvih ili sličnih priča (vidi uokviren tekst o telekomunikacionoj industriji) ima uvek ali se, naravno, takav slučaj stavlja u fokus pažnje javnosti kada su u pitanju velike firme koje imaju izuzetan uticaj na tržištu i na koje se svi ugledaju. Ali kako je to moguće kada baš one imaju definisane razne kodekse, pravila etičnosti i sisteme vrednosti? I to često u svim mogućim prostorijama na velikom broju plakata. Mi smo... i... i

U ovom broju...

Čestitost i dizel motori	2
Problemi pri planiranju prodaje	4
Sindrom Princ Čarls	5
Challenging Practice – Adizes Leadership Program	6
Neki vode neke da urade nešto	8
Dva kompleksa, dvije priče i neka sjećanja	10
ASEE aktuelnosti	11

Dr Slavko Stanić, Veština prodaje i reklame, 1932, Novi Sad

Važna je Vaša istinoljubivost, korektan odnos prema mušteriji i istinita obaveštenja o korisnosti robe.

još... ko zna šta lepo o nama. Možda ih ne čitaju? Ili čitaju ali ne mare. Ili ne čitaju i ne mare. Da li je moguće da se u ovim ogromnim korporacijama ova prevara desila, a da mudro rukovodstvo to nije znalo? Svako neka pravi zaključak za sebe, ali ja ne verujem. Znaite čuvene priče da Tito nije znao za Goli otok. Ima jedna sjajna scena u filmu o Staljinu. Staljinova supruga (koja je kasnije izvršila samoubistvo) putuje vozom kroz nepreglednu stepu i voz staje. Nedaleko velika grupa političkih zatvorenika čeka da bude sprovedena u gulage. Jedan uspeva da pobegne i trči prema luksuznom vozu gde Staljinova supruga gleda sa prozora ne shvatajući šta se dešava. Čovek dotrčava i poslednjom snagom pre nego što ga ponovo uhvate kaže – recite Staljinu, Staljin mora da zna šta se dešava!

I sada dolazimo do pitanja nije li valjda stil menadžmenta ključnih ljudi zajedno sa željom za uspehom, profitom, bonusom, dividendama, ali i željom za prećicama do tih ciljeva dovela do ovog raspleta. Psiholozi kažu da su pamet i glupost pravilno raspoređene po svetu, pa što ne bi i čestitost. Sve ovo se dešava na svim nivoima ali na najvišem nivou je i najopasnija jer, ipak, riba smrdi od glave pa time je i zahvat veći. Članci o VW nakon skandala govore da su se inženjeri plašili generalnog direktora i njegovog stila, a on je obećao minimalnu emisiju izduvnih gasova. Pa šta da se radi... mora se... To je tako kada imamo organizacionu klimu koja ne dozvoljava uzajamno poštovanje i poverenje već, izgleda, diktaturu. Postoji jedan alat u Adizesovom metodi – uzročno posledična analiza kojom se utvrđuje koji problemi su uzroci a koji posledice. I tamo se kaže da u firmama koje rastu stavovi ključnih ljudi utiču na klimu u organizaciji a u organizacijama koje stare je obrnuto. Po tome u ovim velikim organizacijama ne bi trebalo da se ovo dešava pod uticajem ključnog čoveka, ali izgleda da se baš to desilo.

Pre neki dan je stigla nova informacija, VW kaže da dovođenje automobila u redovno stanje, tj. reprogramiranje motora neće trajati duže od jedan sat. Ali ako je to istina, tek tada ništa nema smisla i postavlja se pitanje – zašto? Igra, lični stil, stav, lična čestitost nekoliko ljudi može da bude katastrofa za hiljade. I ovo već liči na organizacionu klimu.

Da li nedostatak integriteta mora da bude samo na visokom nivou – naravno

da ne, ali se na visokom nivou taj standard postavlja, pokreće i/ili zaustavlja. Zamislite situaciju u kojoj putem medija ili drugih marketinških alata objavite da je nešto na popustu a vaši saradnici ipak to prodaju po punoj ceni i dođu da vam se pohvale. Da li su oni zaradili kompaniji ili su načinili gubitak? Čim počnete računati na to da onaj koji je kupio bez popusta neće to shvatiti vi ste izgubili integritet. Kaže se da ljudi padaju na malim stvarima, na takozvanim „sitnim piličarskim poslovima“. Na ovakve stvari se mora reagovati jer rukovodstvo postavlja poželjno ponašanje u organizaciji. Kada firme brzo rastu, često vlasnik, ne uvodeći red u organizaciju, stvara mogućnost haosa. Taj haos je često i deo problema integriteta ili čestitosti i pokušaja da se prećicom dođe do zarade a veoma je moguće da će vlasnik na kraju prevariti sebe jer, ako je prevara deo klime, onda ljudi smatraju da se to odnosi i na način rada unutar firme. Pa što ne bi oni prevarili i vlasnika... ima on dosta...

Šta za integritet kažu rečnici – to može biti iskrenost, principijelnost, etičnost, moralnost, ispravnost, poštenje, čestitost, čast, obraz, vrlina. Meni se sviđa čestitost, a nekom drugom možda neki drugi izraz. Uobičajena definicija je – raditi pravu stvar iako te niko ne gleda. To je sposobnost da se postupi iskreno i principijelno bez obzira da li to radite zbog određenih moralnih načela, vrednosti ili verovanja. Ako se čestitost sagleda sa stanovišta reči koje se koriste da se opišu, vidimo da se u spominju tipične reči Adizesovog metoda:

- prava stvar,
- integracija,
- poverenje, i
- poštovanje.

Preko Američke privredne komore sam stigao na seminar o integritetu u Bukureštu a glavni sponzor cele priče je bio Siemens. Centralno-evropski Univerzitet je dobio značajna sredstva od njih da razvije seminare na ovu temu. Ali zašto su oni to sponzorisali? Da li zato što im je svest na visokom nivou? Naravno da to ne ide baš tako, već zato što je to bio deo nagodbe u jednom skandalu oko podmićivanja. Pre skandala je u odeljenju za usklađivanje i nadgledanje poslovne prakse (compliance) bilo zaposleno četvoro ljudi. Danas je to 450 ljudi na nivou cele korporacije koji imaju obavezu da motre na neadekvatnu poslovnu praksu. U današnjem svetu značaj ovog odeljenja

brzo raste ali da li će to napraviti više birokratije, da li će to suštinski rešiti problem? Delom da, delom ne. U poslovnoj etici, integritet opisuje kako ljudi žive svoje moralne vrednosti za koje kažu da veruju. Da bi osoba imala integritet, mora znati koje su njene moralne vrednosti i da teži tom modelu u svom ponašanju. Kritična karakteristika integriteta je da to nije usklađivanje sa pravilima. Alber Kami kaže da za integritet nisu potrebna pravila. U tom smislu integritet je povezan sa razumevanjem i delovanjem u duhu zakona a ne samo prema napisanim pravilima. Možda je ovo malo idealistički pogled, ali zar ne treba da težimo pravim stvarima i zar lideri ne bi trebalo da nas vode ka tome? Ovo je jako vezano za definiciju integracije, veoma važne uloge menadžmenta u Adižesovom pristupu – najpoželjnija stvar će se najverovatnije desiti ako smo povezani, integrisani bez potrebe da sve bude napisano.

I opet dolazimo na uzajamno poverenje i poštovanje u organizaciji, koliko je prisutno i kako utiče na odluke. Da li postoji unutar i kakve su posledice ka našim klijentima. Rekao bih da je integritet posledica poverenja i poštovanja, što ih više imamo biće i više integriteta. Ljudi ima različitih i ne možemo očekivati da svi imaju visoke standarde čestitosti, ali vrh organizacije mora da vodi. I da radi na tome. Mi govorimo šta mislimo i mislimo šta govorimo. Ako izađemo van ovoga i počnemo govoriti šta stvarno ne mislimo – izlazimo van integriteta. Kako bi Amerikanci rekli - Walk your talk, ili u ve-

oma slobodnom prevodu – nemoj da 'ladiš jezik. Pravi lideri nikad ne prave kompromise oko iskrenosti i integriteta putem prevara. Postoji veliki broj primera privremenih dobitnika koji pobeđuju prevarama. Tokom dugo godina, Enron je bio spominjan kao najinovativnija i najodvažnija kompanija SAD. Integritet znači reći istinu i kad nije lepa. Bolje biti iskren nego obmanuti druge jer najverovatnije obmanjujete i sebe, a i drugi će vas.

Ako možete da podučavate jednu vrednost onda uspeh dolazi i odlazi ali je čestitost ta koja ostaje. To znači raditi prave stvari uvek, bez obzira da li neko gleda ili ne. Za to je potrebno imati hrabrosti da bi se radile prave stvari bez obzira na posledice. Kreiranje reputacije traje godinama, ali samo sekund treba da se izgubi. Kada uradimo nešto loše kritično je pitanje namere. I u krivičnom pravu je osnovno pitanje namere za neko delo. Svima se desi nešto loše ali to je i šansa za izgradnju još boljeg odnosa time što će se stvari ispraviti. Ali ako je postojala namera tada nema ni iskrene ispravke, ili je bar jako teška.

I na samom kraju citirajmo Čedomilja Mijatovića, velikana iz devetnaestog veka, čoveka koji je šest puta bio ministar finansija, tri puta ministar inostranih poslova, bio predsednik Srpske kraljevske akademije, osnovao Narodnu banku i uveo srebrni dinar. Pored toga je zaslužan za uvođenje železnice, berze, akcionarskih društava, dinarskog i metričkog sistema, a danas malo ko zna za njega.

„Bez poverenja, bez poštovanja onoga što je dobro a osude onoga što je zlo, bez poštovanja i ljubavi prema istini, a mrzosti i preziranja prema laži, jednom rečju bez moralnosti, društvo čovečansko ne može da opstane. Konačnoj propasti pojedinih naroda svagda je prethodila moralna labavost i razdešenost. Ovo je tako nesporna istina da je odavno poznato da je „poštenje najbolja politika“ kako u krugu privatnih, tako i u krugu javnih i državnih interesa.“ Čedomilj Mijatović, O uslovima uspeha – pisma Srpskoj trgovačkoj omladini, 1892. Beograd



A U PRAKSI SVE TO IZGLEDA OVAKO

Izjava za štampu - 2011-279

KOMISIJA ZA HARTIJE OD VREDNOSTI SAD (SEC) JE OPTUŽILA MAGYAR TELEKOM I NJEGOVE BIVŠE RUKOVODIOCE ZA PODMIČIVANJE ZVANIČNIKA U MAKEDONIJI I CRNOJ GORI

Magyar Telekom i Deutsche Telekom su se nagodili da plate 95 miliona dolara kazne da se reše optužbi za kriminal

Vašington, 29.12.2011. – Komisija za hartije od vrednosti SAD (SEC) je danas optužila najvećeg telekomunikacionog operatera u Mađarskoj i njegova tri bivša visoka rukovodioca za podmičivanje zvaničnika vlade i političkih partija u Makedoniji i Crnoj Gori da bi pospešili svoje poslovanje i isključili konkurenciju u telekomunikacionoj industriji.

SEC navode da su tri visoka rukovodioca Magyar Telekom-a organizovala, odobrila i izvršila plan da se podmite makedonski zvaničnici tokom 2005. i 2006. da bi se sprečio ulazak novih konkurenata i obezbedile druge zakonske pogodnosti. Magyar Telekom-ova podružnica u Makedoniji je nezakonito platila približno 6 miliona dolara preko lažnih ugovora za konsalting i marketing. Isti rukovodioci su organizovali i drugi slučaj 2005. u Crnoj Gori vezan sa preuzimanjem državne teleko-

munikacione kompanije. Magyar Telekom je platio približno 9 miliona dolara preko četiri lažna ugovora da bi se novac prosledio vladinim zvaničnicima. Majka kompanija, Deutsche Telekom je optužen zbog manipulacije dokumentacijom i prekršaja u internoj kontroli i reviziji po Zakonu o korupciji u inostranstvu (FCPA).

Magyar Telekom se kroz nagodbu o poravnanju složio da plati više od 31,2 miliona dolara Komisiji da bi izbegao krivični proces. Takođe su se složili da plate 59,6 miliona dolara krivične kazne kao deo dogovora o odlaganju gonjenja kako je saopštilo Ministarstvo pravde. Deutsche Telekom je po istom slučaju platio kaznu od 4,36 miliona dolara.

Bivši generalni direktor, bivši direktor strategije i bivši direktor poslovnog razvoja i preuzimanja su koristili lažne ugovore da usmere milione dolara u koruptivna plaćanja stanim zvaničnicima koji su mogli da pomognu da se spreči ulazak konkurencije. Oni su namerno lažirali ugovore da bi izbegli interne kontrole i reviziju i kada su ugovori dovedeni u sumnju promenili su ih u marketinške ugovore da bi nastavili sa istom praksom.

Dogovor još mora da odobri sud.

Šta i kako se klupko odmotalo?

Važan momenat za Komisiju za hartije od vrednosti je da se akcijama kompanije u to vreme trgovalo na Njujorškoj berzi te su oni po izbijanju skandala postali nadležni za celu priču. Kada 2005. godine revizor nije hteo da potpiše godišnji izveštaj zbog dva sumnjiva ugovora u crnogorskoj ćerki kompaniji to je prouzrokovalo internu istragu. Pravna kompanija koja je sprovođila istragu je zahtevala zabranu uništavanja dokaza što je podrazumevalo i brisanje datoteka sa računara. Jedan od visokih rukovodilaca u makedonskoj firmi je izbrisao neke podatke što je otkriveno. U odbranu on je naveo da te datoteke nisu povezane sa crnogorskim slučajem već sa makedonskim ugovorima. To je postalo sumnjivo i istraga je proširena i na Makedoniju. Ironija je da se 2014. odustalo od crnogorskog slučaja zbog nedostatka dokaza, tako da se posebni postupci vode protiv trojice bivših rukovodilaca Magyar Telekom-a samo za makedonski slučaj pa se može reći i da su kompanije spomenutom nagodbom zatvorile zapravo samo makedonski slučaj. Nije bilo nikakvih postupaka za rukovodioca ni u jednoj od ostalih spomenutih kompanija ali ni za uticajne zvaničnike.

Šta biste Vi uradili kada biste bili generalni direktor majki ili ćerki firme? Razmislite, koje mogu biti posledice?

Z.H.

Problemi pri planiranju prodaje



Goran Nedić, konsultant i predavač ASEE

Davno, davno sam napravio prvi plan prodaje a pre nekoliko godina sam se planiranjem prodaje počeo baviti i kao save-todavac. U početku je to bilo kroz seminar gde sam klijentima iznosio osnovna načela vezano za planiranje te im davao alate pomoću kojih su oni unapređivali proces planiranja u svojim kompanijama. S vremenom, stvari su se značajno promenile, planiranje prodaje više nije seminar nego radionica tokom koje malo po malo na površinu „isplivaju“ mnogi propusti koje kompanija čini u procesu planiranja, ali i u ostalim prodajnim procesima. Pod propustima ovde ne podrazumevam neke propuštene tržišne prilike nego niz drugih stvari na koje ovom prilikom želim da skrenem pažnju:

Ko pravi plan prodaje?

Vrlo često plan prodaje izrađuje direktor prodaje ili vlasnik kompanije ili mali broj menadžera uzimajući pri njegovoj izradi u obzir promete u nekoliko prethodnih godina. Uz promete bitan element je, svakako i procena trenutne tržišne pozicije kompanije (najčešće bazirana na „odokativnom“ metodu). Ovakav način planiranja karakterističan je i primeren u fazi ranog Go-Goa, ali kako kompanija sazreva i pomera se ka Adolescenciji, u proces planiranja potrebno je uključiti i prodavce. Ovo je potrebno zbog transfera odgovornosti, ali i zbog motivacije prodavaca. Ako želite da prodavci zaista preuzmu odgovornost za rezultate prodaje i motivisano krenu ka „ambicioznim targetima“ morate im dati priliku da i oni učestvuju u izradi planova.



Ciljevi nisu isto što i planovi

Ono što neke kompanije nazivaju plan prodaje vrlo često zna biti samo „spisak lepih želja“ uredno ispisanih u polja neke velike tabele. Dakle, ispisani finansijski iznosi željenih prodaja po mesecima i, recimo, grupama proizvoda nisu plan prodaje nego ciljevi koje je potrebno ostvariti. Dobar plan prodaje mora da da odgovor – KAKO?

Segmentacija tržišta (kupaca)

Često prodajni timovi imaju pasivan pogled na tržište, segmentacije kupaca su stare po nekoliko godina, a specifični alati kojima bi pokušali da obrade neki od tržišnih segmenata ne postoje. U ovakvim situacijama konkurentske kompanije uglavnom su uspešnije pri identifikaciji novih tržišnih segmenata i prilagođavanju svoje ponude potrebama kupaca. U planu bi trebalo da budu navedene sve specifične aktivnosti koje vaš prodajni tim planira prema različitim segmentima tržišta.

Portfolio proizvoda

Uglavnom se prodaja planira prema vrstama ili grupama proizvoda koje imamo u svom portfoliju. Proizvodi su često grupisani prema tehničko-tehnološkim karakteristikama, ali bi trebalo da nas iz ugla prodaje više zanima koji su proizvodi sa visokim tržišnim potencijalom ili na kojim proizvodima je moguće ostvariti visoku razliku u ceni. Kada ove stvari uzmemo u obzir onda je u planu prodaje potrebno osmisliti šta specifično i novo možemo uraditi da bismo obezbedili rast prodaje upravo ovih proizvodnih grupa.

Prodavci nerado planiraju

Kada se prodavci prvi put uključe u planiranje nije im baš lako da jasno stave na papir odgovore na pitanje - koliko možeš da prodaš i zato je sasvim normalno izbegavanje odgovora konstatacijom „zavisi“. E, u pravom planiranju upravo nas to zanima - od čega i kako zavisi?

Otpor prema planiranju od strane prodavaca obično predstavlja pokušaj izbegavanja odgovornosti. Ipak moramo biti svesni da su prodavci svakodnevno na izvoru informacija o konkurenciji, proizvodima, novim potrebama kupaca, te da kao takvi mogu biti jako korisni u procesu planiranja. I zato je posao direktora prodaje da ih uključi u proces i podstakne da u njemu aktivno učestvuju.

Kada prvi put pokušate da uključite prodavce u proces planiranja shvatićete da oni ponekad vrlo malo znaju o svojim kupcima, o konkurentima, pa čak i o proizvodima i uslugama koje prodaju. Ponašanje i najboljih prodavaca na terenu, uglavnom je nesistematizovano i potpuno instinktivno. Više puta sam imao priliku da najbolje prodavce iz nekih kompanija pitam šta to rade i kako uspevaju da naprave dobar rezultat, a vrlo retko sam dobijao jasne razumne odgovore. Kroz proces uvođenja prodavaca u

planiranje uvek možete naučiti mnogo o svojim ljudima.

Koliko god bilo teško u početku, potrebno je sa prodavcima biti strpljiv i dovesti ih u situaciju da shvate kako planiranje nije čist hir menadžmenta nego da kroz ovaj proces možemo dosta toga naučiti a zatim i popraviti poziciju kompanije na tržištu.

Pored navedenih stavki ponekad, planirajući, otkrijemo da nedovoljno poznajemo konkurenciju, da su nam rabatna politika i politika naplate nekonzistentne, da ogromno vreme rasipamo na neke marginalne aktivnosti, a da kupce ne posećujemo u dovoljnoj meri...

Sve ovo izađe na videlo kada počnemo da planiramo sa svojim prodavcima. Teško je, naporno, zahtevno, ali i neophodno ako želite napred. Srećno.



Asee
NEWS

Besplatan primerak
Izdavač: **ASEE d.o.o.**

Urednik izdanja:
Boris Vukić

Lektor:
Elena Mirić-Šuberić

Dizajn i prepress:
Nebojša Čosić

Štampa:
DC Grafički centar

Sindrom Princ Čarls



Boris Vukić, partner ASEE

„Na mlađima svet ostaje, čim stariji donesu takvu odluku“, davno je primetio Duško Radović. U porodičnim kompanijama i starija i mlađa generacija, kako vreme prolazi, postaje sve mlađa i mlađa. I tako ovi prvi su poletniji i poletniji, a mlađi sve neiskusniji i neiskusniji. „Nije još zreo“, kratko je odgovorio živahni sedamdesetpetogodišnji osnivač na moje pažljivo postavljeno pitanje kada misli da prepusti operativno vođenje kompanije svom pedesetogodišnjem sinu. Pitanje sam mu postavio u opuštenoj atmosferi u kojoj smo nazdravljali rođenju unuka sina njegovog, nezrelog, i verovatno je ta prigoda uticala da ne bude grub poput jednog njegovog vršnjaka koji je bio grublji. „Ti hoćeš da me ubiješ, šta hoćete, da umrem... kakve su to gluposti, planirati kada ćeš se povući... šta da kažem tog i tog dana ja neću više da vodim ovu kompaniju... to je moj život...“ Sebično. Još neko ima pravo na svoj život.

Svaki osnivač mora da kaže svom nasledniku kada planira da prestane da operativno vodi kompaniju.

Kriterijumi iz ogledala

Ne samo da smatram, već sam siguran i najtoplije preporučujem da osnivač dugo i dobro porazmisli o tome kada će se povući iz operativnog poslovanja, kako će to da uradi i šta će posle da radi. Da kad bude pri kraju svojih promišljanja sedne i popriča, ne jednom nego nekoliko puta, sa članovima sledeće generacije i nakon toga da zajednički dođu do njegove odluke. Hladne glave. Polako. Zašto?

Prvo polazimo od pretpostavke da je naslednik prvo želeo, a zatim se pripremao i radio u porodičnoj kompaniji. Nakon godina pripreme i rada postaje spreman da stane na čelo kompanije, da rukovodi i preuzme odgovornost za rezultate poslovanja. Po osnivačevim visoko postavljenim zahtevima, do kojih je došao gledajući u ogledalo, a u njemu video šta mu drugi govorili, on nikada neće biti dovoljno spreman. Pogotovo ako je u pitanju ženski osnivač, u porodici prepoznat kao majka. Biološki naslednici biće u mnogim stvarima bolji od svojih roditelja, osnivača. Bolje će poznavati planiranje, budžetiranje, rad sa ljudima... Mala je verovatnoća da će biti bolji u onome što je osnivač najbolje radio, da će imati tako dobar i pronicljiv preduzetnički njuh kao što su imali harizmatični osnivači. Veća je verovatnoća da će pred naslednicima biti izazov da budu na čelu kompaktnog tima koji će voditi kompaniju. Preduzetnički duh i energija su neophodni da bi se pokrenuo biznis. Edukovan menadžer, ili ako baš hoćete i više volite lider, kompaniji treba da bi

NEOPHODNO JE

- Pripremiti **KOMPANIJE**
- Pripremiti **NASLEDNIKE**
- Pripremiti **OSNIVAČE**
- Pripremiti **PORODICE**



se biznis dalje razvijao. Ali im se mora dati šansa. Za površne čitaoce podvlačim da ne pričam o „mudrostima“ (pod znak navoda sam stavio da ne bih napisao „glupostima“) – baci ga u vatru, pa se čudimo kad čovek izgori. Pričam o ozbiljnim pripremljenim ljudima koji moraju da pokažu šta znaju.

Traženje novog adrenalina

A šta će biti sa osnivačem? Osnivač, pre svega u svojoj glavi, treba jasno da odvoji ulogu i funkciju **RUKOVOĐENJA** od uloge i funkcije **VLASNIŠTVA**. Prvo i važno, govorim o tranziciji u rukovođenju, a ne pričam o promeni vlasničke strukture. Promena vlasničkog udela za osnivačevog života je deo sasvim drugačijih promišljanja i odluka i nisu predmet ovog teksta. Niko od njega/nje ne traži da umre, daleko bilo. Ne, od njega/nje se ne očekuje da ide na pecanje ili čuva unučiće, ili prauučiće kao u priči sa početka teksta. Od njega/nje se traži da prestane da se meša u operativno vođenje kompanije. Ostaće na čelu, na primer, nadzornog odbora. I istina je da to osnivačima nije dosta. Tu nema adrenalina na koji su navikli. A taj adrenalin ne smeju i ne treba da traže ili prazne u svojoj kompaniji.

Moj je savet osnivačima da planiraju svoju novu karijeru. Da planiraju sa čime će se svakodnevno baviti. Mogu da pokrenu neki novi srodan biznis. Ili da krenu da rade nešto sasvim drugačije što im je na um padalo u davno doba ludog rasta kompanije, a čega su se pametno odrekli da ne bi ugrozili poslovanje svoje kompanije. Nekim ljudima koje nisu mogli tada ostvariti. Mo bi prekrasno kada bi to bila neka fondacija ili zadužbina kojom bi ostavili svoj trag u vremenu.

Kada je rano, a kada kasno

Na osnovu iskustva smatram da je važno još nešto da dodam – postoje godine u kojima je ove planove najbolje praviti. Postoji i donja i gornja granica kada treba pripremiti plan tranzicije rukovođenja kompanijom. I kada je prerano i kada je prekasno. Rano je pre nego se približe 55-oj godini, još uvek je puno elana i nedosanjanih snova oko kompanije koju su osnivači pokrenuli da bi se sanjali novi. Kako prolazi šezdeset peta i približava se sedamdeseta sve je teže planirati šta raditi u sledećim decenijama. Sve se više u planove meša jedan odzgov, i kod onih koji veruju da postoji i kod onih koji znaju il kod onih koji se nadaju da ga nema, i koji ih je čuvao sve ove godine. Zato su moji junaci sa početka teksta nervozni.

Za sve one koji sad izgovaraju u sebi „A kako je Henri Ford... i eto kompanija i dalje radi“, imam odgovor. Baš me briga! Tema ovog teksta nije Henri Ford već njegov sin. Sto godina je od tada prošlo. Druga vremena, drugi običaji.

Da dodam jedno pojašnjenje saveta „Svaki osnivač mora da kaže svom nasledniku kada planira da prestane da operativno vodi kompaniju.“ Odgovor može da bude i – neću nikad da se povučem i dok budem živ dolaziću ovde i mešaću se u svaku operativnu glupost koja se pojavi. Samo ta rečenica mora da bude izrečena. Ako je neko toliko samoživ osnivač, onda nek bar bude odgovoran roditelj i neka to izrekne. Da bi naslednik mogao da donese odluku šta će on da radi sa svojim životom, svojom karijerom.

Godinama opisujem ovaj sindrom i na predavanjima ga nazivam „sindrom Princa Čarlsa“.



CHALLENGING PRACTICE

Adizes
SOUTHEAST EUROPE



Challenging Practice – Adizes Leadership Program

Za Adizes SEE tim naš Leadership Program je zadovoljstvo koje pruža pogled na delo koje nadmašuje očekivanja, najviša i najdobronamernija očekivanja. Završni radovi i sertifikacioni testovi naših učesnika, ali mnogo više zreli pogledi, željena napredovanja, nova energija koja se vidi u ljudima sa kojima delimo dve godine zajedničkog rada kroz Adizes Leadership Program ispunjavaju ponosom.

Adizes SEE Leadership Program pruža holistički pristup upravljanju organizacijama. Ono što se od top menadžera i lidera očekuje jeste doživljaj i briga o celini sistema. Adizesov pristup je upravo to – celoviti pristup organizaciji sa konkretnim polugama, alatima kako je unaprediti.

Fokus u okupljanju grupe za svaku novu generaciju Leadership Programa jeste različitost:

- drugačiji biznisi, branše, nivoi organizacionog razvoja kompanija iz kojih dolaze učesnici
- drugačija obrazovanja, životna iskustva, pogledi i ova različitost je umnogome bila neobična svakoj generaciji kada se prvi put okupi i pogledaju jedni druge. No ono što snažno vezuje jesu ultimativne vrednosti – spremnost na razvoj i učenje, poštovanje i poverenje koje ukazujemo jedni drugima kroz zajednički rad.



ADIZES LEADERSHIP PROGRAM JE NAMENJEN:

- Kandidatima za top menadžere
- Preduzetnicima i top menadžerima spremnim za sledeće faze razvoja svojih kompanija
- Pripadnicima druge generacije u porodičnim kompanijama
- Rukovodiocima

Svaka generacija je mešavina profesionalnih menadžera i pripadnika porodičnih kompanija.

Program je oblikovan kao 1+1 godina, sa prvom koja potvrđuje i razvija veštine menadžera i drugom koja pruža znanje konkretnih alata organizacione transformacije.

PRVA GODINA PROGRAMA

je fokusirana na razvoj individualnih liderskih veština i obuhvata:

- Izradu profila učesnika – analiza i samoanaliza učesnika korišćenjem odgovarajućih alata, uspostavljanje karijernog cilja i definisanje individualnog akcionog plana
- Sedam trening modula i tri modula „Master business class“
- Individualne i „peer coaching“ sesije, mentorski rad predavača i konsultanata, materijal i stručnu literaturu
- Individualni projekat učesnika

DRUGA GODINA PROGRAMA

je fokusirana na kompaniju i proces organizacione transformacije i realizuje se kroz CASE STUDY WORKSHOP-ove u kojima se intenzivno obrađuju primeri iz prakse. Učesnici u toku godine realizuju faze organizacione transformacije na kompanijama iz svoje delatnosti.

Case Study kompanije su izabrane kao realni primeri iz prakse ASEE i usklađene su sa delatnošću učesnika.

Druga godina obuhvata:

- Sedam dvodnevni modula
- Individualne i „peer coaching“ sesije, mentorski rad predavača i konsultanata, materijal, stručnu literaturu
- Timski projekat

U Beogradu, VI generacija kreće sa radom 25. februara 2016. godine.

Za dodatne informacije i prijave:
irena.bulat@asee.rs, bgoffice@asee.rs
Tel: +381 11 3640-740



C
L
G
P
T

Neko vodi neke da urade nešto



Irena Bulat, direktorka Adizes SEE

Krešendo diskotovanja, prezentovanja, pisanja, doktoriranja na temu liderstva (vođenja, vodstva i slično na našim domaćim jezicima) izgleda neće skoro jenjavati. Karkofonija glasova, stručnih i manje stručnih na ovu temu dodatno je mistifikuje, ali čini i dosadnom, čak banalnom. Mantra menadžmenta je zamenjena potrebom za liderom koji postaje superheroj koji daje lični odgovor na sve poslovne probleme/izazove.

U tradiciji Adizes SEE je da se bavi demistifikacijom i egzorcizmom ☺, te je u analizi ove pojave pažnja posvećena, pre svega, razlozima zbog kojih se tema toliko popularizuje, kao i manifestacijama jedne od predrasuda vezanih za temu. Ova analiza podstakla je burnu i široku diskusiju na ASEE klubu, a uvidi te diskusije podržavaju ideju ipak što praktičnijeg poimanja lika i dela lidera.

Po ličnom izboru, definišimo liderstvo, vođenje, vodstvo kao sposobnost uticaja, motivisanja i omogućavanja drugima da doprinesu uspehu organizacije čiji su članovi. Ili mnogo praktičnije **KAKO NEKO VODI NEKE DA URADE NEŠTO**. Iz svake, pa i ove definicije liderstva mogu se sagledati sve tri grupe varijabla u jednačini:

1. Karakteristike lidera/vođe
2. Karakteristike sledbenika/podređenih/saradnika
3. Karakteristike situacije u kojoj se događa vođenje

Ove tri varijabile, pojednostavljeno na dovoljno tačno, opredeljuju teorijske postavke liderstva. U tom smislu razvijaju se teorije, od ličnih koje fokusiraju poželjne, potrebne karakteristike lidera i modela razvoja tih osobina, kompetencija... zatim čitav niz teorija koje razmatraju prvu i drugu grupu varijabla od kojih je najpoznatija bihevioralna teorija... do danas tako popularnih postavki situacionog liderstva. Jasno je da priča o lideru meandrira do nesagledivih širina. U svom tom mnoštvu ima vrlo zanimljivih i inspirativnih iskustava, postavki, istraživanja...(a tek dosadnih, prepričanih, pseudointelektualnih ...).

U razmatranju razloga popularnosti teme sagledavamo tri nivoa: globalni megatrendovi, trendovi u razvoju ljudskih resursa i ekonomska kretanja privreda regiona.

Na prvu temu globalnih trendova citiramo samo jedan izvor World economic



Slika 1. Izvor: World Economic Forum

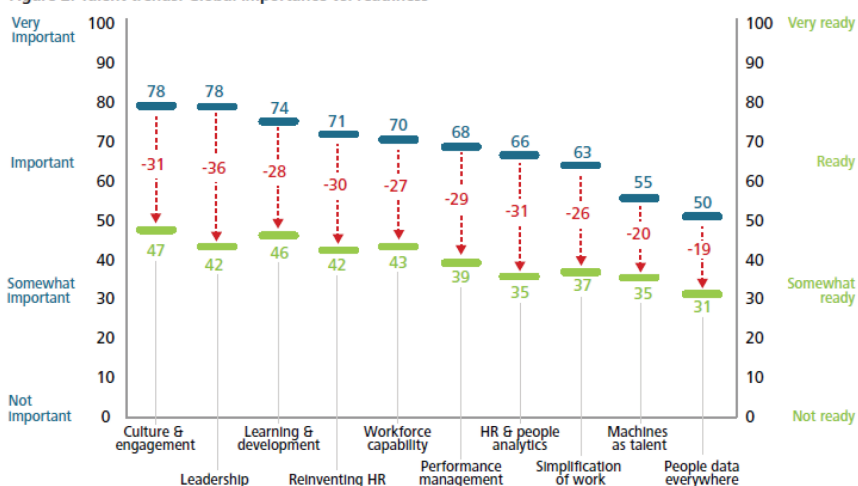
forum-a sa definisanim globalnim trendovima za 2015-u (slika 1).

A kad se ovi globalni megatrendovi ukrste sa spomenutim trendovima u razvoju ljudskih resursa dođemo do paradoksa. Na visoko pozicionarni nedostatak liderstva (ili nedostatke u liderstvu) nadovezaće se „gap“ ili raskorak između značaja i spremnosti/sposobosti organizacija da se bave liderstvom. Najmanje u onoj meri u kojoj sagledavamo nedostatak liderstva (ne) bavimo se razvojem lidera. A upravo ovim bi trebalo posebno da se bave stručnjaci za razvoj ljudskih potencijala u HR službama kompanija širom sveta (slika 2).

zicija rukovođenja – sve ispod 20, godina ili procenata. Sve ovo usmerava na ultimativni razlog bavljenja liderstvom – potreba kompanija za menadžerima, liderima koji će sprovesti proces tranzicije liderstva i profesionalizaciju.

Sve pobrojano je razlog i povod za aktivnu ulogu Adizes SEE u ovoj areni i naš „bottom up“ (ili na osnovu iskazane potrebe tipičnog klijenta Adizes organizacionog konsaltinga – malog/srednjeg/velikog preduzeća u procesu profesionalizacije menadžmenta i pripreme tranzicije liderstva) pristup prolongiranim modelima obrazovanja menadžera i lidera.

Figure 2. Talent trends: Global importance vs. readiness



Slika 2. Izvor: Deloitte Human capital trends

I naposljetku, razmotrimo bliže okruženje – makroekonomska kretanja u regionu, privredne slike u zemljama bivše Jugoslavije i sagledajmo učešće sektora malih i srednjih preduzeća, porodičnih kompanija – sve iznad 90%; sagledajmo prosečan vek trajanja tih kompanija i broj završenih tran-

Fokus koji smo postavili u Adizes Leadership Programu jeste usvajanje veština i alata menadžmenta i na taj način promene u ponašanju vođe i vođenih, te dugoročni uticaj na vrednosni model i na taj način promene u osobinama vođe.



Ono što je jasan uvid jeste da Model učenja i razvoja 70:20:10 (McCall i CCL) koji je značajno prihvaćen od strane HR stručnjaka za posao razvoja lidera predstavlja konzervativan i suviše dugoročan pristup. Naime, ukoliko polazimo od pretpostavke da će se 70% razvoja generisati iz samog obavljanja posla i ličnog iskustva, 20% od drugih ljudi (prevashodno neposredni rukovodilac) i 10% od obuka, imamo prolongirani proces koji je ograničen karijernim putem (koliko kompanija promeni) i organizacionom zrelošću kompanije u kojoj pojedinac radi (koliko različitih radnih mesta promenimo). Naša je ideja da kombinovanje različitih alata (networking, kontrolisana i vođena razmena iskustava, koučing, obuke, mentorstvo) u vremenskom periodu od godinu, dve, tri dana može proizvesti želje-

ne rezultate. Izlazna merenja koje se vrše u okviru Adizes Leadership Programa potvrđuju ovu pretpostavku.

Dakle, usvajanjem određenih alata i razvojem veština, te postavljanjem osobe u okruženje razmene i primene odabranih vrednosti, dolazimo do željenih promena i u osobinama, kompetencijama, te i u ponašanju lidera. Suma ove promene merljiva je na konačnim rezultatima koji dokazuju uspešnost i modela i samog lidera.

U tom smislu naš odgovor na uvreženu predrasudu, na obe strane, da li se lider rađa ili pravi jeste da se pravi. Naravno, od nekog lakše od nekog teže, sa sledećim objašnjenjem... U diskusijama o mogućnostima, izvorima i načinima kreiranja lidera,

koje smo podstakli sa našim prijateljima i klijentima, dobili smo zanimljiv kvantitativni uvid.

Naime, da bi **NEKO NEKE VODIO DA URADE NEŠTO** potrebno je:

- 10% početnog urođenog kapaciteta, predispozicije (a koje - izaberite...)
- 40% volje (spremnosti da se bavi sobom i drugima)
- 25% veštine – soft skills
- 25% obuke – alati

Da li prihvatili ovakvu ili neku drugačiju raspodelu, sigurno je da potreba za liderima raste. Sigurno je i to samo posao koji mogu da obavljaju ljudi, da se ljudi mogu menjati i razvijati ako to žele, da se sve može naučiti, da treba krenuti i stići ćemo.

Članovi ASEE kluba, generalni direktori, vlasnici kompanija i menadžeri profitnih i neprofitnih organizacija sa prostora bivše Jugoslavije okupili su se u decembru u Beogradu. Od proleća 2004. članovi Kluba na sastancima, u radnoj a opuštenoj atmosferi, međusobno dele saznanja o onome što su primenili i naučili ne samo radeći sa konsultantima Adizes SEE. Ovoga puta tema je bila „Lideri i liderstvo“ sa podtemama - da li se lider rađa ili se pravi, ako se pravi kako to radimo, da li je bolje kupiti „gotovog“ ili se sam mučiti, dobra i loša iskustva... Jedan tipičan lider („dok je on bio tu sve je bilo super“) i njegovo doba su obojili i slobodno vreme te smo posetili ono što je vidljivo ostalo od njega (Kuća cveća) i od njegovog dela (Muzej istorije Jugoslavije), a pre toga Dvorski kompleks. Ovaj jedinstven način druženja, učenja i umrežavanja koji je jedinstven i po tome što traje punih jedanaest godina, ovaj put je okupio više od 70 učesnika koji ne samo da žele bolje i sebi i svojim kompanijama i okruženju, već i na tome rade.



DVA KOMPLEKSA, DVIJE PRIČE I NEKA SJEĆANJA....

Domaćini zimskog sastanka ASEE kluba održanog nedavno u Beogradu promišljajući o glavnoj temi „Lideri i liderstvo“ svoje su kolege i goste u slobodnom radnom dijelu odveli na Dedinje, tačnije u posjet Kraljevskom kompleksu, te kasnije i Memorijalnom kompleksu, odnosno Kući cvijeća i Muzeju istorije Jugoslavije.



Jedan priča priču o dinastiji Karađorđevića, a drugi o „najvećem sinu naših naroda i narodnosti“ Josipu Brozu Titu.

Kako je posljednji kralj Kraljevine SHS-a Petar II u travnju 1941. godine s obitelji pobjegao u London, a nakon završetka Drugog svjetskog rata i abdicirao čime je dinastija Karađorđevića lišena prijestolja, njegovom današnjem nasljedniku, bez prava na prijestolje, Aleksandru II Karađorđeviću, odobreno je da koristi kraljevsku palaču od 2001. godine, koju je otvorio za javnost.

Prilikom ulaska u sam prostor kompleksa, koji se prostire na 134 hektara najvišeg dijela Dedinja, osjetio se odmak od ulica i vreve grada, oko nas je zavladao zelenilo i ugođaj hodanja kroz park, iako je zelenim površinama dominirala ranovećernja magla koja je cijelom ugođaju dala i određeni mistični doživljaj. Iako je kompleks nekada uglavnom bio poznat po Belom Dvoru, ova puta mogli smo hodajući do Kraljevske palače, vidjeti i Slamnatu kuću u kojoj je za vrijeme gradnje palače, boravio i nadgledavao gradnju, sam kralj Aleksandar I, dok je također služila kao učionica za tri kraljeva sina, te kao umjetnički atelijer kraljice Marije.

Prije ulaska u palaču razgledali smo Kraljevsku kapelu koja je spojena na glavnu zgradu, posvećenu Svetom Andriji, zaštitniku dinastije Karađorđevića. Kapela je ukrašena freskama po uzoru na najljepše

freske srpskih srednjovjekovnih manastira. Tijekom komunističke vladavine, neke od fresaka su nestale, a kapela je služila kao odlagalište sredstava za čišćenje.

Iako tijekom našeg posjeta obitelj Karađorđević nije bila „kod kuće“ (saznali smo da rado pozdravljaju goste), razgledali smo Plavi salon, blagovaonicu, službenu radnu

su se odajama, poput one obojane u plavu, igrale karte, dok su se u zelenoj gledali filmovi.

Dojam zelenila i prostranstvo parkova pri odlasku iz kraljevskog kompleksa umanjila nam je gusta magla koja se spustila na Dedinje i Beograd, a koja nas je pratila i do našeg drugog odredišta - Memorijalnog kompleksa poznatijeg kao Kuće cvijeća i Muzeja istorije Jugoslavije. Domaćini iz ASEE-a su u najavi planiranog posjeta naglasili kako je riječ o „posjetu onome što je vidljivo ostalo od jednog lidera i od njegovog dijela, od jednog vremena i jedne države“.

Mnogi od nas posjetili su nekada davno Kuću cvijeća, mauzolej doživotnog predsjednika SFRJ Josipa Broza Tita. U tom jednom vremenu kada je sve bilo drugačije, u vremenu punom strahopoštovanja i neizvjesnosti što nam nosi budućnost. Iako se znalo pročitati da je Kuća cvijeća u lošem stanju i da propada, na prvi pogled ne izgleda tako. Grob, u kojem je Josip Broz sahranjen po osobnoj želji, okružen je biljem i cvijećem, a u neposrednoj blizini nedavno je pokopana i Jovanka Broz.

Kustosi muzeja u laganoj i neobaveznoj šetnji i razgovoru proveli su nas pored Titova groba (nekada smo stajali u koloni, u mimohodu, ne usudjujući se pogledati ni lijevo ni desno, okruženi posebnim gardijskim jedinicama JNA), pričajući nam anegdote i zanimljivosti iz njegova prebogatog života. Tako smo saznali da je maršal Tito za života pogledao više od 9.000 igranih filmova i da se zapravo, uz činjenicu da je volio film, za svaki važan susret sa stranim državicima pripremao tako da je danima prije gledao filmove vezane uz tu zemlju. U pomno vođenim bilješcima o svim njego-





vim dnevnim obavezama povjesničari danas mogu povući paralele o tome kako se „prilagođavao“ situacijama kojima možda nije bio dorastao, kako se pripremao za putovanja, kako je primao državnike. Tvrde da je uvijek slušao svoje sugovornike, iako ih nije uvijek i poslušao, pomno je planirao što će odijeliti, posebno u važnim povijesnim prilikama. Primjeri tome su i fotografije Tita s Brežnjevim, britanskom kraljicom Elizabetom, s Fidelom Castrom na Kubi, s američkim predsjednikom Kennedyjem u Bijeloj

kući. No, tu su i one koje Tita prikazuju kao vođu koji se odlično osjeća i u društvu pionira, radnika, filmskih glumaca ili slavni redatelja.

U Kući cvijeća vidjeli smo i zbirku štafeta mladosti, njegov radni stol, pribor za pisanje kojeg je Titu poklonio ubijeni američki predsjednik J.F. Kennedy, njegovu slavnu bijelu maršalsku uniformu s ordenjem...

Na jednom je zidu izložena karta svijeta s državama koje su prisustvovala njegovu pogrebu 8. svibnja 1980. godine. Na tom je

državničkom pokopu, jednom od najvećih svih vremena, prisustvovalo 209 izaslanstava iz 127 zemalja, 31 državni predsjednik, 22 premijera, 47 ministara, četiri kralja, pet prinčeva. Za današnju povijest među zanimljivijim imenima svakako iskaču Saddam Husein, Jaser Arafat, Leonid Brežnev i Margaret Thatcher. Sve to ukazuje da je Tito, bez obzira na podijeljena mišljenja o njegovoj ulozi u jugoslavenskoj povijesti, bio državnik „od formata“.

Nakon kratkog podsjetnika na „ona dobra, dobra stara vremena“, ponesena idejom „bratstva i jedinstva“ naša se vesela skupina uputila u prostorije KUD-a Gradimir (negdje na Vračaru i još uvijek u magli) gdje smo mogli uživati u spletu narodnih igara iz BiH, Hrvatske, Hercegovine, Makedonije i Šumadije. Svaka čast KUD-u Gradimir! Izveli su to uz osmijeh na licu, u ozračju mladosti i radosti plesa i pjesme, tako da smo mogli samo sjediti i uživati.

Uživanje se, naravno, nastavilo i u podrumskom restoranu istoimenog KUD-a, uz glasnu muziku, dobru hranu, još bolje društvo i domaćine koji su uspješno obavili svoju zadaću. Preporučamo se i dogodine!

Altea Popović, Rijeka
Novinarica „slučajno zalutala“
u ASEE klub



Internacionalna škola za mlade lidere u Makedoniji

Predsjednik Republike Makedonije Đorđe Ivanov je organizovao 6. put Internacionalnu školu za mlade lidere u Ohridu. 44 mlade, talentovane osobe koje su birane na konkursu su tokom dve nedelje slušale izlaganja predavača iz više zemalja. Među predavačima je bio i bivši predsjednik Bugarske - Petar Stojanov, bivši ministar inostranih poslova Italije Franko Fratini, kao i predavači sa eminentnih institucija iz SAD, Izraela, Kine, Belgije, Saudijske Arabije, Bangladeša, Turske, Velike Britanije, Srbije i Makedonije. Predavači su bili ili sa poznatih univerziteta (npr. Kolumbija), iz konsultantskih kuća ili predstavnici međunarodnih organizacija, kao na primer zastupnik EU za Bliski istok. U toj eminentnoj grupi predavača se našao i dr Zvezdan Horvat koji je učesnicima govorio, ali i vodio aktivnu diskusiju na temu - Stilovi liderstva. Veoma lepo i interesantno iskustvo rada sa mladim ljudima koji će u budućnosti sigurno biti značajan oslonac u svojim zemljama.



BIZIT 2015 i IT&MI

Dve konferencije, BIZIT 2015 u Beogradu i IT&MI u Banjaluci okupile su sličnu ciljnu grupu – IT kompanije koje se bave uvođenjem i projektovanjem informatičke podrške poslovanju i predstavnike kompanije koje traže IT rešenja kao podršku istom tom poslovanju. Na oba skupa, govoreći o fazama razvoja preduzeća i strategijama uvođenja ERP Boris Vukić, partner Adizes SEE, poslao je iste poruke – „Ne postoji svemogućí softver koji će rešiti organizacione probleme i prvo uspostavite jasan sistem odgovornosti (strukturu, nadležnosti i ovlašćenja), a zatim ga podržite adekvatnim ERP-om“.



HR Srbija 2015

Regionalna konferencija na temu ljudskih resursa u Srbiji pod nazivom HR Srbija 2015, u organizaciji Color Press Grupe, okupila je veliki broj stručnjaka koji su svoje znanje i iskustvo preneli publici. Govorilo se o trendovima u razvoju ljudskih resursa, o angažovanosti zaposlenih, o razvoju talenata, ali i o tome kako izgraditi dobar brend za zapošljavanje. „Mnoge firme naglašavaju u svojim dokumentima misije da su ljudi njihovo najveće blago i to potenciraju kao vrednost na kojoj baziraju svoj uspeh“, istakla je Irena Bulat, direktorka Adizes SEE Srbija. „Ali, hajde da vidimo koliko je to verodostojno. To se može izmeriti. Ako vi proklamujete da je vaš prioritet organizacija koja uči, onda imate za tu svrhu izdvojeno 2% ili 5% prihoda za budžet edukacije i razvoja. Ako tvrdite da praktikujete mentorski rad i to se mora videti, mentor mora biti plaćen. Svaka vrednost ima svoju cenu.“



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.

Klijent i na krajnjem istoku Rusije

Zvezdan Horvat, partner Adizes SEE, radio je i 2015. godine na postavljanju jasnih organizacionih struktura i uvođenju sistema odgovornosti u kompanijama, ali ga je ove godine posao doveo i na sam istok Rusije. Centrala klijenta, lanca hipermarketa „Samberi“ se nalazi u gradiću Habarovsk, od preko 650.000 stanovnika, na reci Amur, samo 25km od granice sa Kinom. Vladivostok je na svega 400km, a vremenska razlika u odnosu na Moskvu je 7 sati.



ASEE BiH

Pijačna 8
71000 Sarajevo
Tel/Fax: +387 33 624 030
Mob: +387 62 331 910
+387 63 220 340
office@asee.ba
www.asee.ba
www.facebook.com/AdizesSEE.

Porodične kompanije

„Tri greške najčešće čine osnivači pri tranziciji sa prve na drugu generaciju. Prva je: „Jedva čekam da moj Mirko završi fakultet pa da nas dva krenemo zajedno. Ko će ga bolje naučiti no ja“. Aman, ono što on treba da nauči u praksi i da zna nije ono što osnivač zna. Preduzetnički duh i energija su neophodni da bi se pokrenuo biznis. Edukovan menadžer kompaniji treba da bi se biznis dalje razvijao i održao. Menadžment je zanat, a tom zanatu drugu generaciju ne može da nauči harizmatični stvoritelj. Druga su dve „mudrosti“, pod znak navoda sam stavio da ne bih napisao gluposti. Jedna je: „Baci ga u vatru“, pa se čudimo kad čovek izgori. I druga je „Krenuće on meni od skladišta“. Pa jesi li ga školovao da džakove nosi? A nulta je insistiranje da se druga generacija obavezno priključi kompaniji. Ona je najbolnija. Osnivač jeste „veliki stvoritelj“ i kompanije i naslednika, ali nema prava da stvara i kreira život deteta svoga. Neka deca jednostavno ne žele ili nemaju afinitete za očevo biznis. Ona mogu biti dobri lekari, umetnici, naučnici ali istovremeno i suvlasnici u kompaniji koju će voditi neko ko to zna“, neke su od poruka koje je na konferencijama o porodičnim kompanijama izrekao Boris Vukić ove zime, prvo u Sarajevu a zatim i u Beogradu.



ASEE Hrvatska

Strossmayerov trg 1
10000 Zagreb
tel: +385 1 4825 152
+385 1 4825 154
office@adizes.hr
www.adizes.hr
www.facebook.com/AdizesSEE.