

**ADIZES SOUTHEAST EUROPE**  
REGIONALNI LIDER U ORGANIZACIONOJ TERAPIJI

Polazimo od toga da za organizaciju koja prelazi sa preduzetništva na profesionalni menadžment ne postoje gotovi recepti, postoje samo principi koji se u saradnji sa iskustvom pretvaraju u uspeh. Naši konsultanti dolaze do rešenja aktivno radeći sa ljudima iz kompanija obezbeđujući tako veliku verovatnoću sprovođenja predloga. Naš cilj nije da izmislimo promene već da ih učinimo mogućim i da ih zajedno sa klijentom sprovedemo.

## Adizes SEE Organizaciona terapija

Adizes Southeast Europe je specijalizovan za sprovođenje ORGANIZACIONE TERAPIJE u sledećim oblastima



### Adizes Change Management

Adizes Change Management predstavlja definisanje jasnih nadležnosti i ovlašćenja, kao i organizacionih jedinica i pozicija u određenoj kompaniji.



### Adizes Funkcionalni konsalting

Pružanje usluge funkcionalnog konsaltinga u oblastima ljudskih resursa (HR), finansija, prodaje, unapređenja procesa - Kaizen & Lean i Performance Management -a.



### Programi razvoja zaposlenih

Adizes Southeast Europe vam pruža mogućnost da kroz seminare, treninge i radionice unapredite svoja menadžerska znanja.



### Razvoj porodičnih kompanija

Sve privatne kompanije u regionu su porodične kompanije, samo osnivači toga nisu bili svesni kada su pokretali svoje kompanije i deca bila mala.



ASEE / Adizes SEE je osnovan 1994. u Novom Sadu kao privatna kompanija i uspešno pruža usluge konsaltinga i obrazovanja menadžera prevashodno u zemljama bivše Jugoslavije. Budite slobodni da nas kontaktirate.

#### ASEE KONTAKT

Klikom na link kontaktirajte nas za dodatne informacije. [KONTAKT>](#)

#### TERMINI SEMINARA

[Termini SRB](#)

[Termini BIH](#)

[Termini HR](#)

[Termini CG](#)

#### PRIJAVA NA SEMINAR

Klikom na link prijava prijavite se na aktuelne seminare. [PRIJAVA>](#)

#### POSETITE

[ASEE CENTAR](#)

[ASEE KLUB](#)

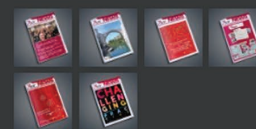
[KLUB 2040](#)

[ALP BROŠURA](#)

#### PRIJAVA NA ALP

Klikom na link prijava prijavite se na ALP. [PRIJAVA>](#)

#### ASEE NEWS



#### PRIJAVITE SE NA NEWSLETTER



Newsletter

# Rast i razvoj – izveštaj sa ASEE kluba



Irena Bulat, direktorka ASEE Srbija

ASEE klub je prilika da se okupe kompanije koje na pitanje „koliki je bio rast poslovnih prihoda Vaše kompanije u prethodnoj godini?“ imaju pritužbe na postavljenu skalu odgovora u kojoj je maksimalni odgovor – iznad 15%.

Tema letnjeg sastanka ASEE kluba je bila „Inovacije i integracija“ i okupila je 31 kompaniju, njihove osnivače, direktore i ključne ljude. Inovacija u lokaciji, Opatija, naš prvi morski klub, i inspirativno vođenje od strane domaćina Borisa Popovića iz „Alarm automatike“ učinio je ovu temu dodatno podsticajnom za promišljanje i razgovor. Inovacije koje se očituju kroz rast kompanija – njihovih poslovnih prihoda, jasno su vidljive svim zainteresovanim stranama u privrednoj priči. Manifestaciju inovativnog pristupa u bilo kom domenu poslovanja kompanije – a to je rast – jasno vide i vlasnici i menadžeri i zaposleni, poreski organi i zajednica. O potrebi za inovacijama dovoljno govori argument multipliciranog rasta koji inovativne kompanije (prosečan godišnji rast od 13%) odvoji od prosečno rastućih (5% godišnje) čak trostruko za pet godina.

Družina u Opatiji na pitanje tempa rasta se pretežno prepoznala u segmentu rasta iznad 10%. (Slika 1)

Dominantni izvor toga rasta može biti različit, no uobičajeno se prepoznaje u internacionalizaciji poslovanja (izvoz), razvoju novih proizvoda ili organskom rastu. Detaljnija specifikacija izvora rasta kompanija vidljiva je u slici 2.

Svaki rast, posebno veliki rast uzrokuje naprezanje sistema. Ono što se dešava tinejdzerima sa njihovim skeletom, događa

se organizacijama koje rastu. Svi segmenti organizacije u ekstenzivnom rastu trpe pritisak – i ljudi koji su preopterećeni, oprema i prostor koji je nedovoljan za zahteve i prilike, užurbanost i nervoza koju stvaraju kratki rokovi i želja da se sve stigne, organizacija poslovanja koja je vatrogasna... Ukoliko ne posvećujemo pažnju unutrašnjoj integraciji, ako se ne razvijamo u skladu sa rastom koji beležimo – svi učesnici u organizaciji počinju da osećaju bol. Samo je mera bola različita. No sigurno, što je veći razmak i procep između rasta i razvoja veći je bol u organizaciji.

Rast i razvoj potrebno je balansirati jer samo ako unutrašnjim razvojem može ispratiti svoj rast, tada kompanija dugoroč-

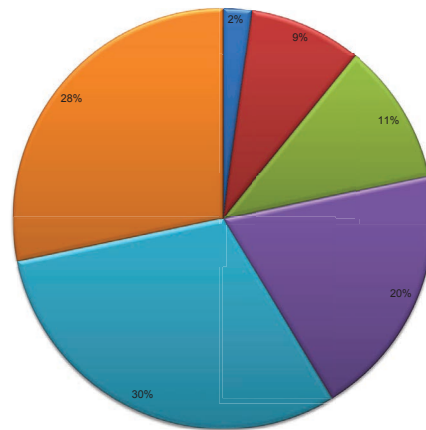
no opstaje na tržištu. Ovo je sigurno najznačajniji od zaključaka razgovora u Opatiji. No podjednako značajan, a alarmantniji jeste nedovoljno posvećivanje razvoju. Iako vanredno svesni međuzavisnosti poslovnog rasta (kao, pre svega, posledice inovativnog pristupa) i visokog nivoa unutrašnje integracije organizacije, čak i kompanije ASEE kluba sagledavaju nedovoljno angažovanje na integraciji.

U svetlu odgovora na treće pitanje u anketi kluba – kakva je procena poslovnog kretanja u 2017. godini – očekivano povoljno kretanje daljnog rasta za čak 86% učesnika pred nama znak su dobre godine sa puno angažovanja i na tržištu i na nama samima.

Koliko su rasli Vaši poslovni prihodi u prethodnoj godini?



■ bez odgovora ■ 0% ■ 0.1-5% ■ 5-10% ■ 10-15% ■ više od 15%



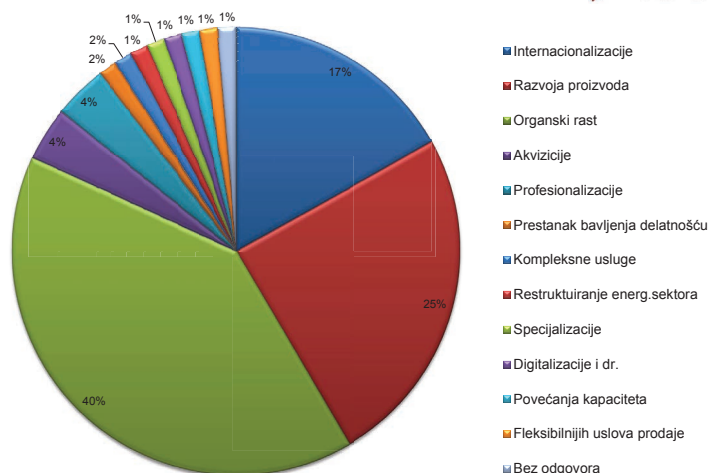
Slika 1.

ASEE Klub u Opatiji, jun 2016.

## U ovom broju...

Rast i razvoj – izveštaj ASEE kluba	2
Liderstvo: greške u vođenju kompanija	3
Challenging Practice – Adizes Leadership Program	4
Krme u Teheranu	5
Poslovni plan Aleksandra Makedonskog	6
Prokletstvo direktora	7
Preduzetništvo iz nužde	8
Prvi kongres evropskih menadžera	8
ASEE Selekcija kandidata izvan SEE regije	9
Poslovno-turistički putopis Indija	10
Nova Web prezentacija	12

Da li je rast bio pretežno posledica:



Slika 2.

ASEE Klub u Opatiji, jun 2016.

# Liderstvo: greške u vođenju kompanija



Dr Zvezdan Horvat, direktor i partner Adizes SEE



## 10 načina kako da unazadite svoju kompaniju a možda je i ubijete, ako ste uporni

Kako vam se čini – da li lideri imaju veći uticaj na uspeh ili na neuspeh svojih kompanija? Ja lično mislim na neuspeh. Ako je kompanija uspešna onda je to posledica dobrog rada mnogih, pa i lidera, ali ako dođe do neuspeha često je to rezultat tvrdoglavosti, neprihvatanja tuđeg mišljenja ili drugim rečima loših odluka lidera.

Najstarija kompanija na svetu je doneavno bila Kongo Gumi iz Osake koja je bila osnovana 578. godine i bavila se izgradnjom šinto hramova. Dakle bila je naslonjena na religiju, na nešto što je dugotrajno, što ljudima treba. Šta se može naučiti iz njihovog iskustva? Puno pozitivnih stvari, kao na primer, da je posao uvek preuzimao najposobniji sin, ne uvek najstariji. Ponekad je posao preuzimao zet ali je morao da menja prezime. Oni su 2007. godine bankrotirali i to u trenutku kada je 40. generacija vodila kompaniju. Ali zašto i kako je to moguće? A zašto neki drugi propadaju? Želja mi je bila da izložim nekih desetak razloga, mada naravno da ih može biti i više.

**Efektivnost preterana** – Definicija efektivnosti je raditi prave stvari, bilo proizvode ili usluge, one koje naši klijenti ili tržište traži. Ako organizacija teži ka što većoj efektivnosti po svaku cenu, da se što više širi jer je tržište beskonačno a i do sada nam je sve išlo od ruke. Često se to radilo ne razumevajući svoje potencijale i menadžerske mogućnosti. Što bi moj prijatelj rekao – kada se čovek vine u stratosferu prvo što strada je mozak jer nema kiseonika. I mnogi su upravo tako uzimali kredite, investirali u svašta, kupovali preduzeća bez raznoraznih ali i menadžerskih znanja. I to sve pod parolom ako se jedno čudo već desilo desiće se

ponovo i mi ćemo to nekako izgurati. Tako se i već spomenuti Kongo Gumi preinvestirao i to nakon nešto više od 1400 godina. I danas ih nema.

**Efektivnost premala** – Trendovi su čudo, bilo da vodite rudnik uglja bilo da proizvodite telefone. Naravno da su kod telefona trendovi brži ali nigde nisu zane-marljivi. Nokia je pre 150 godina bila pilana, pa se nisu menjali, da li je tako? Naravno da ne. Ali opet ih je samo nekoliko godina nepračena trendova i pojavljivanje smart telefona dovelo do propasti. I sve zbog nedovoljnog fokusa na novi proizvod. Profit retko pravi proizvod ali proizvod često pravi profit, a neki to zaborave. I danas ih nema.

**Neefikasnost pri vođenju kompanije** – Efikasnost je raditi na pravi način tj. kako koristimo sve svoje resurse, ljudske, tehnološke, finansijske... Ne postoji industrija gde vam je svejedno da li najbolji ljudi odlaze. Ipak, u nekim industrijama koje su jako izložene promenama cena robe na berzi efikasnost je od ključnog značaja. Slično i kada su samo podizvođači u lancu. Pitanje za njih je – da li mogu da imaju dobru proizvodnu cenu ili ne, da li je dovoljno kvalitetno ili ne, da li može da bude na vreme ili ne? Znam mnoge koji nisu želeli da misle o dodatnoj vrednosti i efektivnosti, nisu uspeali ostvare potrebnu efikasnost i cenu. I danas ih nema.

**Loša organizaciona kultura** – Da li ste bili u firmi koja ne misli o organizacionoj kulturi, gde ne postoji uzajamno poverenje i poštovanje? A da li biste radili u takvoj firmi? Da li biste išli sa mukom na posao? A imaju i efektivnost i efikasnost, bar privremeno. I to važi i kod porodičnih i kod multinacionalnih kompanija. Da li ste videli da haos između vlasnika, naslednika, top menadžmenta i srednjeg menadžmenta može da uništi organizaciju? Ja, nažalost, jesam. I danas ih nema.

**Eksterni gubitak kontrole** – U slučaju da vam se biznis bazira na eksternoj povlastici kojom dobijate neku vrstu monopola možete jako lepo zaraditi, ali i jako lepo propasti. To je situacija kada ne postoji prava već diktirana efektivnost, što znači da, umesto da klijenti biraju između tri kafane, moraju da dođu kod vas. Imate dobre veze sa vlasti pa dobijate posao, a vlast se promeni. Zakon vas štiti pa se promeni zbog, na primer, usklađivanja sa EU zakonodavstvom. Znam neke koji to nisu shvatili i nisu prebacili resurse u drugu delatnost. I danas ih nema.

**Mentalni stav prvih ljudi** – Ako prvi ljudi više očekuju u životu nego što su ostvarili to znači da su mentalno mladi nezavisno od njihovih bioloških godina. Dakle žele više. U obrnutom slučaju oni stare, nalaze

se u inerciji i kočice. A lični stavovi prvih ljudi utiču direktno na kompanije. Praktično, ako oni žele da kompanija ide napred takve će odluke i donositi. Ako ne žele da se žrtvuju i poguraju stvari napred, takve će odluke i donositi. Znam kompanije koje u kritičnim vremenima nisu imale ljude koji su želeli da se posvete promenama u kompaniji i ulože sebe. I danas ih nema.

**Relativni tržišni udeo kako ga rukovodstvo opaža** – Ako ste lider na tržištu, vaša potreba za rastom više nije jako izražena. Već ste glavni. Lakše je postati šampion nego ostati šampion. Želja nije ista. I šta je sledeći korak, pa da malo prikočimo, da malo budemo samozadovoljni. I da krenemo ka dole. Ali kako preokrenuti želju? U tom slučaju jedini je način promeniti internu definiciju tržišta i reći da ste proizvođač šire grupe proizvoda ili da nastupate u više geografskih regiona ili imate više ciljnih grupa klijenata i da na taj način smanjite svoj relativni tržišni udeo. Sada više niste najveći i dobijate mogućnost novih ciljeva i novog rasta. Znam mnoge koji to nisu shvatili, bili su tako samozadovoljni i veliki. I danas ih nema.

**Stil rukovođenja u životnom ciklusu** – Lek za dete i babu nije isti, isto važi i za organizacije. Promenite lek i možete gadno da pogrešite. Ako imate organizaciju koja je možda i previše fleksibilna lek ne može biti fleksibilnost već povećanje kontrolisanosti i uvođenje sistema. Ako imate birokratizovanu organizaciju lek ne može biti dodatna kontrola i sistemi već fleksibilnost. Ako nekoj budžetski orijentisanoj organizaciji uvedete dodatne sisteme kvaliteta samo ćete povećati birokratiju i to na kvadrat. Firme koje propadaju neće se spasti time što povećate kontrolu ko i kada dolazi i odlazi sa posla. Lekovi se u firmama ponekad pogrešno koriste. I danas ih nema.

**Kratkoročna postavka organizacione strukture** – Šta se dešava kada se spoje prodaja i marketing u jednu organizacionu jedinicu, čime se oni bave? Naravno prodajom. Šta se dešava kada se spoje proizvodnja i razvoj proizvoda u jednu organizacionu jedinicu, čime se oni bave? Naravno proizvodnjom. Šta se dešava kada se spoje računovodstvo i finansije u jednu organizacionu jedinicu, čime se oni bave? Naravno računovodstvom. Šta se dešava kada se spoje administracija i razvoj ljudskih resursa u jednu organizacionu jedinicu, čime se oni bave? Administracijom. A gde su razvojne funkcije? One se odlazu za neko vreme u budućnosti koje ko zna da li će se ikad desiti. I svi su orijentisani kratkoročno, samo da se i sledeći mesec isplate plate. I kada ti ljudi dođu na sastanak kolegijuma šta će pričati sa generalnim direktorom – naravno, o

problemima sa kamionima. Znam direktora firme od 5.000 ljudi koji je išao na carinu da vidi šta se dešava sa kamionom. I danas ih nema.

**Integritet** – Uobičajena definicija je da treba raditi ono što je ispravno i kad je teško. Da li znate priču o dizel motorima i VW? Da li je direktor to znao? Možda. Inženjeri kažu da su morali to da urade jer su se plašili direktora. Nije li valjda stil menadžmenta ključnih ljudi i u tako velikim kompanijama zajedno sa željom za uspehom, profitom, bonusom, dividendama, ali i željom za prečicama do tih ciljeva dovela do ovog rasplesa? Da li su se malo zaigrali, i da li će ih koštati? Sigurno. 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. I neki su izgubili. I danas ih nema.

Nikola Pašić, tadašnji predsednik Vlade Kraljevine Srbije je pre sto godina rekao da su zakoni za protivnike tj. nisu za nas i naše već za neke druge. Parafrazirano bismo mogli reći da su promene za druge a ne za nas i naše i zato nisu ni lake. Mnogih iz ove priče danas nema, ali mnogi su i čuli i shvatili na vreme i promenili se. I danas su sa nama.

## Challenging Practice – Adizes Leadership Program

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.

### 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 lider-skih 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 konsultanta, 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 konsultanta, materijal, stručnu literaturu
- Timski projekat

CHA  
LLEN  
GING  
P  
R  
A  
C  
E  
T  
I  
C  
E

U Beogradu, VII generacija kreće sa radom 20. 10. 2016. godine

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

## 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

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.

## 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.

**Adizes**  
SOUTHEAST EUROPE

# Krme u Teheranu



Boris Vukić, partner Adizes SEE

**Tokom tranzicije u porodičnim kompanijama podjednaku pažnju je važno posvetiti i pripremi naslednika i pripremi porodica i pripremi osnivača i pripremi kompanija. Ova poslednja podrazumeva ne samo rad na organizacionoj profesionalizaciji, već i na profesionalizaciji svih onih koje titulu menadžera nose. Potrebno je raditi ne samo na „hardveru“ - organizacionoj strukturi i procesima već i na „softveru“ - podizanju nivoa znanja o menadžerskim veštinama i alatima.**

Da li da profesionalnog menadžera kupim ili da ga razvijam od ovih kojih imam? Već ovo pitanje pokazuje zrelost kod osnivača koji ga postavljaju. Shvataju da nema dovoljno sinova, ćerki, bratanaca, ili ajd' nek bude ('bem ti život) i zetova, da bi se na njima zasnivao uspeh kompanije u budućnosti. „Samo da moj Mirko (ime sam izmislio) završi fakultet pa da mi se priključi, pa da ga ja još malo naučim, ih ima Bog da nas da vidi“. E ima Mirko, sve da je i takav kakvim ga otac vidi, i da se teše i sazreva, da menadžerski zanat nauči i da se sa takvim osnivačem izbori. I nek Mirko vredan bude pa nauči menadžerski zanat koji otac nije znao i nauči sve ono što otac i nije trebalo da zna da bi kompaniju doveo do uspeha. I neka se Mirko godinama osposobi i opismeni da može da vodi kompaniju u budućnosti koja će se umnogome razlikovati od vremena kad ju je osnivač samonikao pokrenuo i samouk vodio. Ali, neće biti toliko Mirkova koji će i u proizvodnji biti, i u prodaji, i u finansijama... Dakle moraćemo u naše redove da primamo i one koji nisu plave krvi, il plavu krv ne oženiše ili se bar sa njom ne okumiše.

I opet da pitanje ponovim - da li da ga kupim ili da ga gajim od ovih koje imam?

## Kada kupiti gotovog menadžera?

Lakše je kupiti i dovesti sa strane iskusnog profesionalnog menadžera. Ključno je pitanje odakle ga dovodim i gde ga dovodim. Potrebno je da je radio u kompaniji koja je na višem nivou organizacionog razvoja nego što je porodična kompanija u koju dolazi. Al' ne sme da bude na puno višem stepenu razvoja, jer to znači da je kompanija u koju će doći na niskom. Govorim o suštini, a ne o formi. To što je neko odlučio da su oni sada Group a on predsednik (pardon Predsednik) ne mora da znači ama baš ništa. Ako on, na primer, i dalje voli da ispravlja štamparske greške u biltenu koji objavljuju. Ukoliko je kompanija zaista profesionalizovana, ukoliko postoji i poštuje se jasno definisana organizaciona struktura, nadležnosti, ovlašćenja, odgovornosti, budžeti, planovi, onda možeš i da ga „kupiš“. I onda će profesionalni menadžeri i na najvišem nivou i menadžeri na operativnom nivou pružiti svoj puni doprinos i pokazati šta su sve naučili, najčešće u dobrim školama i pismenim kompanijama gde su prethodno radili. Malo će ih nervirati, ali im neće biti teško da se izbore sa „svetim kravama“ koje još uvek pasu u nabavci, računov-

odstvu i tamo gde su pare. Shvatiće, zreli, da te svete krave ne daju puno mleka ali i da su toliko inertne i tromе da ne mogu ni kofu sa mlekom da prosipaju. Ukoliko samo osnivač misli i zna da je kompanija profesionalizovana, ali se i dalje osnivač za sve pita - pokušaji sa dovođenjem profesionalnog menadžera uspeti neće. I najboljeg pilota da stavite u podmornicu ona neće leteti. Ne može ni najbolji profesionalni menadžer da preokrene i vodi kompaniju koja je u Osnivačevoj zamci ili u kojoj su ovi simptomi još uvek jaki. Ukoliko je pismen, profesionalni menadžer će u takvoj porodičnoj kompaniji doživeti kulturološki šok, osećaćе se kao „Krme u Teheranu“ i gledati kako što pre da pobegne. Ili će ga osnivač, razočaran i ljut, nesvestan da drugačije i nije moglo biti, što je i ovaj pokušaj profesionalizacije propao, na manje ili više lep način najuriti. Ova situacija već je opisana i nazvana Sindrom Rumenka.

Profesionalizovane porodične kompanije koje završavaju fazu Adolescencije mogu da biraju i da se uz dovođenje pismenih menadžera odluče i za varijantu da menadžere razvijaju iz sopstvenih redova. U procesu profesionalizacije poneki mladi ljudi bistroga pogleda su se izdvojili, sazrevali i dorasli funkcijama koje obavljaju i treba da obavljaju. Njih je sada potrebno dalje brusiti i usavršavati. A uz njih pojavice se i sazrevati neki novi koji će se vremenom po-našati kao profesionalni menadžeri.

## Organizaciono i menadžersko opismenjavanje

One kompanije u kojima se još nije odvojio osnivač od kompanije, ni kompanija od osnivača, izbora nemaju. Kod njih ne vredi dovoditi pismene i jake menadžere sa strane. Preskupo je, ma koliko ih platili. U prvom krugu profesionalizacije u ovakvim kompanijama mora se paralelno raditi na dva procesa - „organizaciono opismenjavanje“ kompanija i „menadžersko opismenjavanje“ onih koji žele, hoće ili moraju da se menadžerskim zanatom bave. „Vidim lepo ste osmislili onaj program za lidere, menadžere, rukovodioce i rado bih ti nekog poslao ali vidiš imamo problem - nemam ti ja nikoga za to. Jedni su mi prematori, k'o ja stari, od onih drugih sam izvukao i više nego što mogu“, komentarisao mi je jedan vlasnik naš Adizes Leadership Program i pružio mi priliku da odgovorim, a on da se zamisli. „Nemamo MI problem nego VI

imate problem“. Ako među desetak svojih prvih saradnika ne postoji niti jedan koji će u pismenog, profesionalnog menadžera izrasti onda je veoma upitna budućnost te organizacije. Sa ovom energijom osnivača i njegovih saradnika napravljena je uspešna kompanija ali za dugoročan uspeh, sem energije, potrebno je i znanje. Podvlačim - menadžersko znanje, jer veliku štetu sebi napraviše oni koji ponekad umorni od svojih kompanija, kao što su i kompanije umorne od njih, povuku sa „linije fronta“ lojalne operativce, koji ne znaju menadžerski zanat i na čelo kompanija ih postavе. Opet se upada u zamku već puno puta viđenu da izgube dobrog radnika, dobiju lošeg rukovodioca i osim osnivača još nekoliko isfrustriranih osoba. Ne nekoliko, namerno sam pogrešio da površnog čitaoca tekstu vratim, nego mnogo, mnogo. Te mnogobrojno isfrustrirane čine i oni koji moraju a ne znaju da rukovode i one koji su od takvih „menadžera“ vođeni.

## Šta raditi ako nema menadžera na vidiku?

A zaista, šta da radi osnivač ako ne vidi oko sebe one koji imaju potencijal da u menadžere izrastu? Prvo, molim ih da malo bolje i malo dublje kroz organizaciju pogledaju. A ako i dalje ne vide? Onda moraju biti spremni da još mnoge godine kako znaju i umeju, to jest kako su i do sad, organizacije vode i paralelno sa tim neka mlade momke i devojkе dovedu, i da ih gaje. I kad ovi sazreju da krenu sa profesionalizacijom kompanija i da paralelno sa tim, „neki novi klinici“ menadžerski zanat nauče. A ako osnivač snage više nema? Onda nek prodaju kompaniju nekima koji su još uvek uspehom zaneseni i zaslepljeni i sve ovo ne znaju i ne vide.

Nekoliko osnivača je na ovaj način, prodajom kompanije, problem tranzicije u porodičnim kompanijama rešilo. Bez obzira na to što je proces pripreme naslednika tekao u pravom smeru, što se nisu nazirali problemi u pripremi porodica i što je bilo vremena da se i osnivač valjano pripremi. Ako se sad nekom po glavi mota misao „pa što ne ostaviše pismenoj deci da ona profesionalizuju kompaniju“, odgovor je zato što su postupili kao odgovorni roditelji. Ne bi bilo pošteno ostaviti deci takvog monstura. Nisu ona kriva što je i njihov stvoritelj i stvoritelj kompanija godinama odugovlačio i bežao od ozbiljnog rada na pripremi kompanija.

# Poslovni plan Aleksandra Makedonskog



Almir Jahić, rukovodilac informacionih sistema MKF Partner

Skoro sam od jednog uspješnog riječkog poduzetnika čuo simpatičnu istorijsku anegdotu, o tome kako je jednom Aleksandar Makedonski pitao Aristotela kada je najbolje vrijeme da počne sa obukom svog sina s obzirom da mu je žena trudna. Veliki planer Aleksandar očigledno nije želio zakasnuti sa edukacijskim procesom svog nasljednika. Aristotel mu je oprezno duhovito rekao da je već zakasnio.

U formu ove simpatične i šaljive opaske veliki Aristotel je sažeo tačno tri fakta koja bi svaki poduzetnik, a to je u neku ruku bio i Aleksandar, trebao da zna:

- **Prilike imaju kratak rok trajanja;**
- **Resursi su uvijek ograničeni;**
- **Svaki poslovni problem se u konačnici može svesti na kadrovski problem.**

Strateški analitičar Aleksandar Makedonski nije mnogo mario za minimiziranje rizika, a taj njegov stav je uveliko odredio svjetsku istoriju. On kao da je znao da pretjerano bavljenje rizicima prvo oduzme vrijeme, pa onda ostale resurse, a na kraju ponestane i prilika. Živio je s rizikom i na neki način to kompenzirao ambicioznim poslovnim ciljevima rukovodioca odjela za novačenje, a risk management je prepustio plašljivim istoričarima čija je životna deviza: Bolje je biti uplašeno živ nego neustrašivo mrtav.

Strategija je, jednostavnim riječima rečeno, svjestan izbor ljudi zaduženih za rukovođenje u firmi da ona bude drugačija od drugih sličnih firmi. Ona je uglavnom u pisanoj formi, a piše se za period od tri godine uz pažljivo čitanje i fine-tuning svake godine. Forma je proizvoljna ali uvijek je čini nekoliko jasno odvojenih cjelina uz obavezni logički opis i putokaze kako od tačke „gdje smo“ doći do tačke „gdje želimo biti“. Na prvi pogled ovo izgleda jednostavno ali je zato vrlo komplikovano objasniti zašto samo 10% organizacija uspješno provodi svoju strategiju. Slika koja slijedi je pokušaj tog objašnjenja.

## PETI ELEMENT

Aristotel je bio škrt na riječima jer su u njegovo vrijeme znanje i informacije bili društvena privilegija. Danas su informacije dostupne svima, a znanje je ostalo samo mentalna privilegija. Za uspješno upravljanje kompanijom potrebno je i dovoljno samo šest elemenata: ciljevi, akcija-djelovanje, resursi, motivacija, kompetencije i informacije. U bezbroj praktičnih primjera i analiza neuspjeha u (ne)ostvarenju strateških ciljeva svi bi se konsenzusom složili da je problem u bilo kojem od gornjih elemenata osim u petom. Famosni peti element je poput istoimenog filma, čista mistika i fikcija.

### Ljudske prepreke

Samo 25% menadžera ima inicijative povezane sa strategijom.

### Prepreke Vizije

Samo 5% uposlenika razumije strategiju.

**Zašto 9 od 10 kompanija ne izvrši strategiju?**

### Menadžment prepreke

85% menadžera potroši manje od jednog sata mjesečno raspravljajući o strategiji.

### Prepreke resursa

60% organizacija nije povezalo budžet i strategiju.

Jann Tadoriran, IB Consulting International

### Kako se osjećate?

- Konfuzno -> **Nemate jasne ciljeve.**
- Neuspješno -> **Ne poduzimate ništa.**
- Frustrirano -> **Nemate resurse.**
- Usporeno -> **Nemate motivacije.**
- Tjeskobno -> **Nemate kompetencije.**
- Haotično -> **Nemate informacije.**

Problemom petog elementa su se bavili i naučnici Dunning i Kruger čiji citat najbolje objašnjava u čemu je problem: „Nekompetentnost oduzima sposobnost da budete svjesni toga, a posledica toga je pogrešna impresija da radite sve kako treba“. Brzi vodič za samodijagnozu, dat u nastavku, može biti od velike pomoći za povratak na pravi put, a potrebno je samo da iskreno priznate sebi kako se osjećate. Sve ostalo će vam se samo reći.

Ne morate biti velika firma da biste imali veliku strategiju, neefektivnost i neefikasnost podjednako pogađaju i male i velike. Dobitna strategija zahtijeva nemilosrdno određivanje prioriteta jer u njoj se ne piše o tome kako iskoristiti svaku priliku nego kako prerasporediti ograničene resurse i usmjeriti ih na ono što je zaista bitno. Dobra vijest je da kompetencije nisu nenađoknadive, dozvoljeno je nadomjestiti ih faktorom sreće u strateškom planu ali u pristojnoj mjeri i ne oslanjajući se previše na

onu narodnu - Bolje biti sretan nego kompetentan.

Za svakog ko zna ili barem osjeća da strateško budžetiranje nije isto što i strateško planiranje ima nađe. Na žalost, skoro je pravilo da proces strateškog planiranja od budžetiranja može poboljšati kvalitet strategije za čak 40% (Izvor: Survey of executives in North America, Western Europe and Asia, November 2014). To je zato što se u potpunosti fokusirate na potrebe kupaca, konkurenciju i uslove na tržištu i ne razmišljate o brojevima i chartovima.

## IGRE INTUICIJE

U poslovnom svijetu ima svega i svačega, racionalnih analitičara i šarmantnih sanjara. Prvi su igrači na sigurno i preferiraju razum, a drugi stalno nešto novo započinju uzdajući se u intuiciju. Istorija nam govori da onaj ko se stalno oslanja samo na razum češće griješi i kraće živi, što je pomalo paradoksalno ali je tako. Iz tog razloga menadžeri treba da čitaju finansijske izvještaje ne da bi donosili odluke, nego da bi hranili podsvijest informacijama. Unaprijed ću da demantujem racionalne analitičare njihovim argumentom jer ljudski mozak u jednoj sekundi obradi svjesno, 0,00055% informacija, a 99,99945% podsvjesno. Teorija dalje kaže da nam podsvijest uvijek pošalje ispravan signal koji mi iz raznoraznih razloga nismo uvijek u stanju ispravno da pročitamo.

Moj prevod Godinovog pogleda na intuiciju je toliko slobodan da nisam siguran smijem li njega uopšte pomenuti kao autora, ali intuitivno znam da on ne bi imao ništa protiv. Intuicija u poslovnom kontekstu je ono što ljudi zovu uspješno donošenje odluka koje se događa bez puno nepotrebnih analiza, šarenih chartova i praznih diskusija. Intuicija nije nagađanje. To je sofisticirano umjeće u traženju uzroka podudaranja,

izbrušeno tokom vremena. Nemojte odbacivati intuiciju samo zato što ju je teško razumjeti.

Vratimo se opet Aleksandru Makedonskom, da je živ on bi danas umjesto Buefala jahao Porsche, ljetovao u Monte Carlu i predvodio medijski dobro pokrivena gej parade. Kao i nekada, on bi i danas bio opasan tip ali na neki drugačiji, a opet svoj način. Bez brige, priroda nas uspješno štiti

od takvih ali i od sopstvenog neznanja. Na nama je da se sami čuvamo svoje i tuđe iluzije znanja koja može biti opasna po život jer onaj ko misli da zna plivati vjerovatno će i skočiti u vodu.

Almir Jahić, ACL,  
svršeni učesnik  
Adizes Leadership Programa

## Prokletstvo direktora



Dobrica Stevanović, generalni direktor Hahn+Kolb doo

Mnogo je vremena prošlo od kada se umesto reči rukovodilac, poslovođa, načelnik ili čak preduzetnik koristi univerzalni pojam menadžer. I vrlo često uz njega sledi epitet „uspješan“.

Koji je uopšte kriterijum za uspješnog menadžera? Nabranje može trajati i potrajati do prekosutra i da ne navedemo sve, a tek da odlučimo šta je presudno – e, to bi stvarno potrajalo. Zbog toga se mnogi drže principa veličine firme. Velike firme vode veliki menadžeri. Jer, čim je toliko porasla, mora da je dobra, zar ne? Onda mora da je dobar i onaj koji je vodi. Može da bude, ne mora da znači. Siguran sam da svaki od čitalaca zna barem nekoliko firmi koje su porasle kao balon, a onda su se isto tako i ispumpale. Ne, nije tačna reč „ispumpale“ već probušile i nisu se same probušile već je to uradio „veliki menadžer“. Onoliko koliko zna kako ih je naduvao, e toliko zna i kako ih je probušio. Bez ikakve šanse da bilo kada opet budu ono što su bile. To je slično kao kad dobijete Loto sedmicu i uludo utrošite dobijeni novac. Šansa da dobijete ponovo postoji – teoretski. Slično je sa tržištem, firmina usluga ili proizvod dobije šansu i poleti. Broj zaposlenih poraste 5 ili 10 puta. Ideemo... dok srećni dobitnik na mestu menadžera ili direktora ili vlasnika (onaj ko već dobi šansu), ne zaluta u uverenju da je on taj koji stvori i firmu i kupce i tržište i ko zna šta još.

### Ne uzeti se u dobru

Mudra je poslovice „ne uzeti se u dobru“. U jednoj knjizi Džek Velč govori o tome da su on i saradnici umislili da su bogovi, pa su ušli i u investiciono bankarstvo. Kaže da su se godinama izvlačili iz tog živog blata, jer su ušli u močvaru u kojoj nisu znali pravila. U narodu se kaže: „Ko se hvali sam se kvvari“. Da li je tako i za firmu? Možda je još bolje pitanje da li danas, dok je zaista dobro, razmišljamo o sutra? I da li delimo to sa onima sa kojima smo u istom čamcu?

On je motor firme - kažu često za nekog rukovodioca koje je pokretač. Motori pokreću mnogo toga, od kosilice do Bentlija.

Da li uopšte postoji neko ko misli da Bentli ima samo dobar motor ili je svaki detalj doteran skoro do savršenstva? Može li taj menadžer-motor pokrenuti nešto sam za sebe? I šta mu je gorivo? Pohvala, timski, rad, novac ili samo čist uspeh? Šta celom poslu daje smisao i da li svi dele iste vrednosti? Dobro je poznato da, što su pozicije više, zavisimo od više ljudi. Ako ti ljudi nemaju saglasnost oko vižnmišna, onda bi to bilo kao kad bi pola orkestra sviralo džez, a druga polovina uživala u izvođenju turbofolka. Bilo bi to teško za slušanje, ili što reče jedan narodnjak: „Dobri ovi džezeri, samo mnogo greše“.

Za novinare kažu da su univerzalne neznanice. Sele se iz sportske redakcije u ekonomiju ili politiku, a onda završe po kazni na izveštavanju sa pijace, poznatom kao pijačni barometar cena. Kako je sa menadžerima? Postoji nešto što možemo nazvati „prokletstvo direktora“, a to je da se od direktora očekuje da zna sve o svojoj firmi, biznisu u konkretnoj branši kojom se firma bavi, nacionalnoj ekonomiji, obavezno o svetskoj privredi, i naravno, čestici iz Cerna. U takvoj situaciji, takvom mudracu nikakvo dodatno znanje ili trening nisu potrebni, zar ne? Da Buda lično negde drži konsultacije, pa da eventualno razmislimo.

### Zanat menadžera

Mistifikacija zanata menadžera će uvek postojati. Hajde da vidimo kako stvari stoje kod nekog drugog kolege zanatlje, na primer poslastičara, čiji se zanat graniči sa umetnošću. Vrhunski majstor možda i zna kako se dobija šećer iz trske na Kubi, ali svakako ne zna potpuni hemijski sastav prehrambenih boja koje koristi. Da je direktor, ne bi mogao sebi to da dopusti, jer bi imao prokletstvo obaveznog sveznanja. A tek da potraži neki novi recept ili doda neki novi sastojak... Kao i poslastičar, i direktor može biti vrhunski majstor. Ali isto tako može zakuhati kašu koju je teško pokusati.

Kad se kaže „volite se, ljudi“, to ne znači „volite sebe, ljudi“. Često postoji zaljubljenost menadžera u onog što radi i ono šta

radi, da ne kažemo lik i delo, to jest u značaj sopstveni ili svoje službe u firmi (službe, a ne tima, kao što bi trebalo). Ova pojava se ne odnosi samo na sam vrh kompanije, već može da se raširi i do najnižih pozicija u firmi. Davno sam radio u jednoj odličnoj firmi koja je još uvek bila u Go-go fazi. Prodaja je rasla skoro eksponencijalno. Firma je bila otvorena za nove ideje i svi su ih davali. Vrlo često su te ideje bile razlog za još veći rast. Ipak, ostala je zapamćena ideja šefa smene (da, da i on je menadžer) u magacinu, magacionera Moce. On je zatražio da ga direktor primi, jer ima ideju kako da podignemo prodaju za sigurnih 50%. Ko da propusti takvu ideju? Onda je Moca, sav važan, došao kod direktora i rekao: „Vi znate da mi u magacinu imamo veliku gužvu, dve smene i da jedva stizemo da upakujemo svu robu?“. Direktor je klimnuo glavom. „E, sad zamislite da uvedemo treću smenu. Mogli bismo da upakujemo još 50% više robe, što znači da bi prodaja skočila za 50%!“, zaključio Moca pobedonosno. Ne, ovo nije vic. Ovo se stvarno desilo, kao što se svakodnevno dešavaju manje vidljive zablude o bitnosti. Zablude o bitnosti menadžerske funkcije iz koje mora da proizađe srazmerna genijalnost.

Dobra vest je da se danas sve odigrava brzo i da su promene vidljive u vrlo kratkom roku. U Sjedinjenim Državama ljudi su menjali posao svakih 5 godina. Da li je to potrebno i danas, kada se mnoge grane industrije suštinski promene za samo pet godina? Promene su sve brže i ono što je sigurno – nije dosadno i ako ne promeni firmu mnogo toga neće biti isto, jer je novi način biznisa već promenio vaš posao. Većina ljudi ne voli promene. I to je uobičajeno, s tim da to nisu pokretači napretka. U današnjem svetu ima raznih trendova, nisu sve promene pozitivne. Ako vi nećete nešto da promenite, promene će doći kod vas. Neko će drugi to uraditi. I možda vam se to onda neće svideti. Možda je zabavnije da zbog toga promene pokrenete baš vi.

Dobrica Stevanović,  
predavač Adizes Leadership Programa

# Preduzetništvo iz nužde



Boris Vukić, partner Adizes SEE

*Svako preduzetništvo je preduzetništvo iz nužde. Razlika je samo što nagoni za tu nuždu mogu biti spoljašnji i unutrašnji. Ako je unutrašnja nužda velika onda su velike i šanse da se postigne uspeh. Ako je pak spoljašnja nužda velika onda su velike šanse da se sve i završi kao velika nužda.*

## Ako nekom nije jasno hajde da pojasnimo.

Pravim razliku između podsticanja i stimulisanja preduzetništva. Podsticati doživljavam kao ohrabriti i nagovarati a stimulirati kao potaknuti i pokrenuti. Ne verujem u ideje podsticanja samozapošljavanja i podsticanja preduzetništva. Ne samo da ne verujem, nego držim i da je takva rabota veoma, veoma opasna. Verujem da onima koji su preduzetnici treba pomoći stimulativnim kreditima i donošenjem zakona i propisa. Preduzetnike ne treba hrabriti i nagovarati već im pomoći da krenu kad oni odluče da je vreme da krenu. To će im omogućiti da energiju posvete radu na svojoj ideji, a ne gubljenju vremena sa državnim birokratama.

## Po dr Isaku Adižesu preduzetnik je čovek koji je kreativan i spreman da preuzme rizik.

Šta kreativnost jeste objasnio crticom koja će razjasniti šta kreativnost sigurno nije. Pažljivo sam slušao jednu gospođu iz neke nacionalne službe za nešto dok objaš-

njava kako oni brinu o sirotim ljudima koji su bez posla ostali tako što ih podstiču na samozapošljavanje. „Mi organizujemo za njih treninge i kažemo im“, veli ona, „i vi možete da pokrenete svoju kompaniju, a ako nemate ideju šta da radite vi se osvrnite oko sebe, vidite šta neko dobro radi pa krenite to isto“. Da sam ja vlast gospođa ne samo da bi ostala bez posla, već bih naredio hapšenje zbog huškanja na samozapošljavanje ljudi koji novca i posla nemaju ali nemaju i nisu rođeni sa preduzetničkim duhom. Velika spoljašnja nužda, potreba da se zaradi novac i prehrani porodica sigurno nije dovoljna da bi se pokrenula kompanija. Preduzetništvo se ne podstiče, ono dolazi iznutra. Ono se javlja kao potreba ali ne samo kao novčana potreba. Ko dobro poznaje bar jednog samoniklog preduzetnika zna da su novci koje je on napravio i koje pravi isto što i semafor koji jednom sportisti pokazuje koliko dobro on igra. Preduzetnik ima ideju šta će raditi i unutrašnju motivaciju da preuzme rizik i posudi pare od rođaka ili banke da bi tu svoju ideju realizovao. Evo jednog praktičnog saveta službenicima u bankama koji odobravaju kredite ljudima koji pokreću kompanije (na staroslavenskom „startapima“). Nemojte gledati biznis planove koje su napisali. Prvo ih gledajte u oči i vidite da li se cikle, da li svetlucaju kao zaljubljenom pubertetliji. Znam da ovo nije merljivo dok se ne izmisli caklometar pa ću vam dati i konkretniji savet. Postavite im pitanje „Koliko ste knjiga iz samomotivacije i samopodsticanja pročitali pre nego što ste se odlučili da pokrenete kompaniju?“. Ukoliko im odgovor „dve ili više“ - nemojte mu odo-

briti kredit. Jednu knjigu mu oprostite jer je on tražio rešenje za besane noći u kojima je snove o sopstvenoj kompaniji sanjao, ili ga nagovorila zabrinuta žena, očajna majka, dobronamerni prijatelj iz javnog preduzeća...Ovu jednu knjigu mu oprostite, pogotovo ako je nije pročitao do kraja. Ali ako je odgovor dve i više - ne dajte mu kredit. Tako ćete sačuvati i svoje pare a i njegov život.

Ukoliko neko oseća da sam blizu zaključka da se preduzetnik rađa, da je to nešto što se dobija od Boga (il u onog u koga veruje) u pravu je. Da, njima je to „Bog“ dao. Ali da ne bi neko na pogrešan zaključak otišao da je ovo apologetski tekst o osnivačima, nastaviću i napisati da verujem da postoji neka ravnoteža u kosmosu i da onaj ko im je preduzetnički duh udahnuo isto tako im je mnoge stvari i oduzeo. Jedna od stvari koju im je uzeo jeste i talenat za menadžerski zanat. Ako ćete pojednostavljeno - preduzetnik se rađa a menadžer se stvara. Menadžment je zanat koji se uči... ali to je neka druga priča na koju potroših dvadeset godina.

P.S.:

Odvratnost ili gađenje koje osećam kad političari podstiču i promoviraju preduzetništvo zanemarljivo je manja od istih osećaja koje izazivaju državni činovnici ili komoraši kad čine to isto. Duboko sam uveren da nikada ne može onaj ko u četiri sata popodne sa posla kući polazi, da podrži onoga ko u četiri sata ujutru po krevetu se vrpolti i jedva čeka da svane da mu nedosanjane snove u realnost pretvara.

## Prvi Kongres evropskih menadžera

U Budvi je 6-7.6.2016. održan Prvi Kongres evropskih menadžera i po prvi put su se na jednom mestu našle sve evropske menadžerske asocijacije. Organizator Kongresa je Asocijacija menadžera Crne Gore, uz organizacionu podršku Evropske konfederacije menadžera (CEC); Evropske menadžment asocijacije (EMA); Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika (CROMA); Srpske asocijacije menadžera (SAM) i Grčke asocijacije menadžera (HMA). Preko 300 učesnika iz 20 zemalja je u dva dana razmenjivalo iskustva, pravilo nova poznanstva i pronalazilo nove načine saradnje.

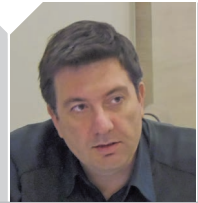
Centralni događaj Kongresa je bio konferencija „Liderstvo u izazovnim vremenima“. Na konferenciji je govorio Brian Mayne, kreator modela „Mape ciljeva“ i jedan od lidera nauke pozitivnog razmišljanja dok je pročitana poruka Stephen Young, autora knjige „Moralni kapitalizam“, koji je, nažalost, bio sprečen da učestvuje. Ostali panelisti iz Švedske, Nemačke, Grčke, Francuske, Belgije, Švajcarske, Nemačke, Italije, svih zemalja regiona... su veoma uspešno osvetlili različite aspekte rada lidera i liderstva uopšte. Među njima su bili i predstavnici Adizes SEE, Zvezdan Horvat i Slavoljub Popadić, koji su na skupu govorili iz perspektive praktične primene liderskih veština u našem regionu.

**Asee**  
aktuelnosti





# ASEE Selekcija kandidata izvan SEE regije



Duško Ilić, konsultant i predavač ASEE



Najveći izazov u proteklih godinu dana za ASEE selekciju kandidata obeležili su poslovi u državama u kojima, do sada, nismo radili taj posao. Saradnja sa kompanijom Mitsubishi Electric je najviše doprinela ovom novom iskustvu.

## Kako je sve krenulo?

Potruga za inženjerom prodaje (Sales Engineer) za slovenačku kompaniju INAE RTB, rezultirala je uspešno pronađenim predstavnicima prodaje za Srbiju i Hrvatsku. INAE RTB je distributer Mitsubishi Electric proizvoda. Srećna okolnost je bila ta što je na intervjuima, pored direktora INEA RTB, Cvetka Pepelinika, prisustvovao i Piotr Tyonr, zamenik direktora prodaje Mitsubishi Electric za centralnu i istočnu Evropu. Zadovoljan našim radom i načinom kako sprovodimo odabir kandidata pri zapošljavanju, rešio je da nas angažuje u državama u kojima je za poslovanje Mitsubishi Electric predstavništva on odgovoran.

## Prva stanica – Rumunija

Zadatak u Rumuniji je bio najkompleksniji (ali ne i najteži). Postavljeni cilj nam je bio pronalazak adekvatnog lokalnog predstavnika prodaje za deo Banata u Rumuniji, sa centrom u Temišvaru. Posebnu draž ovog projekta je činilo prisustvo Meksikanke Erike Piere, za koju je ovo bio praktični deo obuke sprovođenja selekcije kandidata po ASEE metodu. Tako da je komisija za prijem bila pomalo čudna za Banačane iz Rumunije: Erika Meksikanka, Piotr Poljak i moja malenkost iz Srbije.

Sam proces selekcije je bio sproveden na uobičajen način kako ASEE već ovaj proces radi. Postavljanjem oglasa za zapošljavanje na web portalu [www.bestjobs.ro](http://www.bestjobs.ro), pristigao je prilično veliki broj prijava od 508 kandidata. Mnogo važnije od velikog broja prijava je bilo to da se javio značajan broj veoma kvalitetnih kandidata. Sam rezultat

projekta je više nego odličan: Pored predstavnika za Rumuniju, koga smo tražili, primljena su dodatno još i dva prodavca.

## Sledeća stanica – Mađarska

Selekcija kandidata u Mađarskoj imala je drugačiji tok. Naime, web portal za oglašavanje [www.profession.hu](http://www.profession.hu) nije obezbedio dovoljan broj kvalitetnih kandidata. Razlog malog broja prijava ne leži u odabiru web portala za oglašavanje, već u stanju na tržištu rada. U Mađarskoj, a kasnije i u Slovačkoj, drugačija je situacija na tržištu rada u odnosu na našu regiju, procenat nezaposlenosti je znatno manji (Mađarska 6,2%, Slovačka 10,4%\*). Dodatna otežavajuća okolnost je da su sami zahtevi pozicije Sales Engineer veoma kompleksni, jer potrebno je pronaći adekvatno tehničko lice koje je „prelomilo“ u svojoj glavi da bude prodavac. Pošto samo predstavništvo Mitsubishi Electric u Budimpešti radi već neki određeni period, pored kandidata iz oglasa, imali smo i kandidate koji su bili preporučeni od strane njihovih partnerskih kompanija, te smo uspeali da formiramo grupu od više ili manje adekvatnih kandidata. Iskusni prodavci su sebe iskusno prodavali, kako to već biva... Radili su dugo u sličnim firmama, postizali rezultate, bili uspešni... Osnovni moj zadatak je bio da procenim od uspešnih i iskusnih koliko još imaju snage, volje i želje da budu i dalje uspešni, a od onih sa manje iskustva (mladih) da prepoznam potencijal za razvoj koji bi došao do izražaja u bliskoj budućnosti. Krajnja odluka je bila da ipak odaberemo mlađeg kandidata sa prepoznatim potencijalom.

## Slovačka

Selekcija kandidata u Slovačkoj je prošla lakše nego u Mađarskoj. Oglašavanje preko web portala <http://www.profesia.sk> je rezultiralo sa više prijava nego što je bilo u Mađarskoj, ali i sa prijavljenim puno kvalitetnijim kandidatima. Pored kandidata koji su zaposleni i rade u Slovačkoj, bilo je i kandidata - povratnika iz zemalja zapadne Evrope (Holandije, Velike Britanije...), koji su se vratili ili planiraju da se vrate u Slovačku sa značajnim iskustvom stečenim u tim zemljama. Tako da se predstavništvo Mitsubishi Electric u slovačkom mestu Nitra, pridružio jedan Slovak koji je proveo deset godina u Engleskoj, a pronašli smo i jednog mladog kandidata sa velikim potencijalom.

## I za kraj nešto sasvim drugačije - Novi Zeland, Češka, Srbija

Specifičnost ove selekcije jeste da joj sam tok nije bio kao u prethodnim situacijama: odlazak u pomenute zemlje i potraga

za najprikladnijim kandidatom iz pomenutih država. U ovom slučaju je firma sa Novog Zelanda, za svoje predstavništvo u Češkoj tražilo kandidata za poziciju Sales Team Leader, s tim da poziciju popuni čovek iz Srbije?! Razlog je jednostavan - veliki broj naših državljana već uspešno radi u njihovom češkom predstavništvu. Pošto se tražila osoba iz Srbije, u tom trenutku posao se činio kao jedna uobičajena selekcija sprovedena u našim krajevima. Ubrzo smo saznali delatnost firme - Nature Resources Network kompanija sa Novog Zelanda se bavi prodajom divljih životinja za zooološke vrtove. Svakakve vrste prodavaca smo tražili, ali prodavca divljih životinja - nikada.

„Kakav treba da bude neko ko uspešno prodaje divlje životinje?“. Odgovor je: „Isti onakav kao i onaj koji dobro prodaje robote za Mitsubishi Electric, kao i svaki drugi zaposleni koji ne samo predano, već i posvećeno radi svoj posao. Razlika u značenju te dve reči je ogromna. Predani su oni koji su se „predali“ poslu, pa dešava se da puno rade, ali ako prodajete robote, divlje životinje... potrebno je i više od toga, potrebna je posvećenost.“

Ne očekuje se da sva moguća radna mesta iziskuju veliku posvećenost, ali tamo gde je ona potrebna, kao u pomenutim slučajevima, treba formirati kriterijume za odabir kandidata, tako da pronađemo ljude koji će pre svega biti posvećeni poslu i koji će se iskreno saživeti sa onim što rade.

## 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**

# Poslovno-turistički putopis Indija



Dr Zvezdan Horvat, direktor i partner Adizes SEE



Gudžarat, Budž, Kač, bela pustinja - Verovatno vam ovi nazivi malo znače kao i meni pre nego sam stigao tamo kako bih jednoj veoma interesantnoj kompaniji pomogao da kreira misiju za sledećih pet godina. Gudžarat (Gujarat) je jugozapadna savezna država Indije, nekada poznata kao duhovna baza Mahatme Gandija, a danas po tome što je sadašnji premijer Indije, Modi, bio prethodno veoma uspešan guverner.

Ali, krenimo redom; sleteo sam u Budž (Bhuj), u avio bazu prilagođenu i za civilni transport, u mesto od 300.000 stanovnika, administrativni centar oblasti poznatoj kao Kač (Kuchchh ili Kutch) i još više po velikoj beloj pustinji Kač (The Great Rann of Kuchchh / Kutch).

Kač doslovno znači predeo koji je naizmenično suv ili vlažan. Klima je ekstremna, padavina ima malo i nepredviđeno. U davna vremena ovde je proticala delta reke Ind ili Sindu sve dok 1819. godine izuzetno snažan zemljotres nije definitivno promenio tok reke i pomerio je na zapad prema Pakistanu. Kao rezultat toga, došlo je do velikih promena i oblast se sve više pretvarala u pustinju, ali ne običnu. Zemljotres je sa severne strane izdigao zemlju za 6 metara u dužini od 80 kilometara prekinuvši dotok vode iz Inda i ispustivši tlo sa druge strane. Ova pojava je poznata kao Božija brana. To je dalo mogućnost vodi iz mora da, pod uticajem plime i oseke, ulazi u ogroman prostor koji je u proseku 15 metara ispod nivoa mora i napravi veoma plitku sezonsku mo-

čvaru od 200 x 50 km. Kada se voda povuče ili zaostane, ostatak zemlje ponovo postaje pustinja. Pošto voda isparava i so se taloži pod uticajem sunca, predeo se pretvara u belu pustinju. Ogromna oblast koja nije baš podesna za život ili biznis. A sa druge strane, osetljiva oblast koja se graniči sa Pakistanom sa kojim Indija nije u najboljim odnosima.

Porodica Šrof (Shroff), koja je poreklom iz ovih krajeva, razvila je poslovno carstvo u hemijskoj industriji u Mumbajju (Bombaju). Njihov san je bio da se vrate ili barem pomognu svom zavičaju. Šezdesetih godina prošlog veka Kač je bio opustošen i ljudi

su gladovali. Jedan od braće je suprugom krenuo sa aktivnostima za pomoć stanovništvu. Shvatio je da su im potrebni dugoročni programi za borbu protiv siromaštva i da se obezbede sredstva za život i smanje migracije.

Gospođa Čanda je uverila 30 žena iz jednog sela da veruju u njen program koji bi trebalo da omogući da se njihova velika veština tkanja i veza iskoristi za stalan i pristojan prihod. To je bio početak Šrudžana (Shrujan), dobrotvorne organizacije koja se proširila kao pokret i koja je omogućila da preko 30.000 žena iz stotina sela zarađuje za život. Pravilo je da žena koja je napravila izvezeni odevni predmet dobija 50% prihoda, a organizacija brine o pomoći u dizajnu i prodaji preko svojih prodavnica u nekoliko velikih gradova Indije. Pre godinu dana je otvoren etnografski muzej posvećen narodnoj radinosti, ručnom radu i umetninama iz nekih petnaestak sela u kojem svako selo ima svoj izložbeni prostor. Pored toga, predviđena su i etnografska istraživanja, seminari i slične aktivnosti. Muzej je opremljen na najvišem svetskom nivou i u potpunosti ga je finansirala porodica.

Porodica je uvek bila izuzetno zainteresovana za prirodu i poljoprivredu, tako da su za cilj postavili pretvaranje pustinjske oblasti u zelenu poljoprivredne oaze. 1975. godine učestvovali su kao suosnivači u formiranju instituta koji za cilj ima uvođenje savremenih tehnologija za navodnjavanje, poboljšavanje sastava zemljišta i uspešnije korišćenje kiše. Institut je uspeo značajno da poveća uzgoj kukuruza u ovoj pustinjskoj regiji. Ipak, pokazalo se da samo tehnička pomoć nije dovoljna. Bilo je potrebno napraviti celovit sistem za podršku seljacima. Tada je osnovan prvi centar za podršku





koji nije bio postavljen kao neprofitna ustanova, već je trebalo da zarađuje od rezultata svog rada uz učešće seljaka, kooperanata iz regiona.

Nakon toga se rodila ideja industrijalizacije. I to ne bilo koje industrije, već neke koja bi bila specifična za Kač, a ujedno bila povezana i za specifična hemijska znanja porodice. Šta je to Kač imao – imao je nataloženu so punu hemijskih jedinjenja. Postojala je i želja da se industrija osnuje u blizini granice, tako da po prvi put ljudi koji žive u ovim udaljenim, teškim za život krajevima, oseće blagodeti industrijalizacije i većeg zapošljavanja. Godine 1994. krenulo se u proizvodnju hemikalija iz morske soli preko industrijskog postrojenja koje obezbeđuje egzistenciju za preko 500 porodica u srcu slane pustinje.

Kompanija je ubrzo postala ekspert u proizvodnji broma i hemikalija zasnovanih na bromu. U preko 11.000 hektara bazena se taloži so, sirovina za proizvodnju broma, kalijuma i jedinjenja magnezijuma. Sama tehnologija je jedinstvena u svetu jer se nigde ne proizvode hemikalije na sličan način iz mora. Klijenti su uglavnom iz sveta farmacije i poljoprivrede, mada se pojavljuju i druge hemijske industrije. Zbog specifične lokacije usred pustinje radnici rade u smenama od dve do tri nedelje. Sama proizvodnja mora da zadovolji izuzetno visoke standarde i postoji velika opasnost jer su same hemikalije veoma eksplozivne.

Predamnom je bio zadatak da uradim misiju ove interesantne kompanije. Tim, kao direktor, vodi jedan od unuka osnivača, a njegov otac, kao predsednik grupacije, takođe je učestvovao u našoj sesiji. Fascinantno je da je to menadžerska grupa veoma obrazovanih ljudi koji su studirali na svetskim univerzitetima. Na primer, otac, predsednik grupe, studirao je na Harvardu. Ono što me je dodatno impresioniralo jeste njihova želja da i najniži poslovođa u proizvodnji treba dobro da razume misiju. To je podrazumevalo da krenemo sa 50 učesnika od kojih neki i ne znaju engleski, ali ni hindu, jer se koristi lokalni jezik gudžarati.

Na samom početku, ali i svakog dana se pre početka peva pesma – šanti mantra, molitva koja se takođe koristi pre početka časova u školi. Ako gledamo na Adižesov metod – to je vrsta odmrzavanja. Na samom početku je na statuu boga Ganeša (Bog sa glavom slona) stavljen šest sveća koje su palili svi važni učesnici sesije, pa i ja u ime Adižesovog instituta. Ganeš, koji je najvoljeniji bog, uklanja prepreke i predstavlja boga unutrašnjeg mira i uspeha i uvek se uključuje na početku svakog hindu festivala ili ceremonije.

Bilo je jako interesantno, jer smo koristili više jezika, moj kolega Haprit (Harpreet) je uskakao na hindu i engleskom, drugi kolega Šridar (Shridar) na lokalnom i engleskom, timovi su objašnjavali kako vide uticaje iz okruženja, potrebe klijenata, sposobnosti

preduzeća i na kraju donosili zaključke.

Sledeći korak je bio da se, kroz raspravu u užem krugu, utvrde strategijska opredeljenja i na kraju je na lokalnom jeziku ponovo predstavljeno šta su krajnji zaključci. Meni je bilo iznenađujuće, jer znam koliko često se u kompanijama u našem regionu ljudi ne uključuju u ovakve radionice i kako često naši vlasnici ne misle da i ovi zaposleni treba da shvate pravce poslovanja nego samo da rade. I jedno malo neobično iskustvo za predavača – kao znak odobravanja klimaju glavom sleva nadesno tako da je potrebno vreme dok se ne naviknete.

Po završetku posla vodili su me po okolnim selima koja su religijski različita, ali sva izuzetno povezana oko fabrike i porodice Šrof. Obišao sam seoske poglavare od kojih mi se jedan hvalio svojim precima, ali pobedom čerke na državnom takmičenju iz engleskog.

Drugi se bavi treniranjem konja koji imaju veoma specifičan kas koji se može videti u ovoj oblasti i u Pakistanu. Njegovi preci su ovde veoma dugo, a poznat je po lakoći snalaženja u pustinji u bilo koje doba i po tome što pomaže slučajno zalutalim namernicima. Mnogo je pomogao i oko određivanja lokacije za fabriku jer zna kako se voda kreće. Sva sela sada imaju tekuću vodu koja se dovodi vodovodima, veća imaju ambulante, prodavnice...

Država je svakom selu napravila hotel u obliku mnoštva tradicionalnih koliba i dala im na upravljanje. Turizam sada polako postaje najvažnija privredna grana koja zapošljava najviše meštana.

Od novembra do februara se, pre nadolaska vode, kod mesta Drodo (Dhrodo) organizuje festival koji uspešno promovira razni glumci ali i premijer Indije. Postavlja se veliki broj šatora gde se organizuje prodaja narodne radinosti iz sela, gde se pevaju lokalne pesme, restorani, organizuje zabava i to sve traje do duboko u noć. Turistički paketi uključuju i obilazak pustinje noću za šta je potrebno odobrenje vojske jer je to ipak pogranična oblast.

Bilo je ovo izuzetno iskustvo. Odnos kompanije i vlasnika me je podsetio na nešto što smo i mi imali pre Drugog svetskog rata, a to su zadužbine. Ovo je indijska verzija, ali društvena odgovornost, bilo ka lokalnoj bilo ka široj zajednici, je nešto što je ovde impresivno.



# NOVA WEB PREZENTACIJA

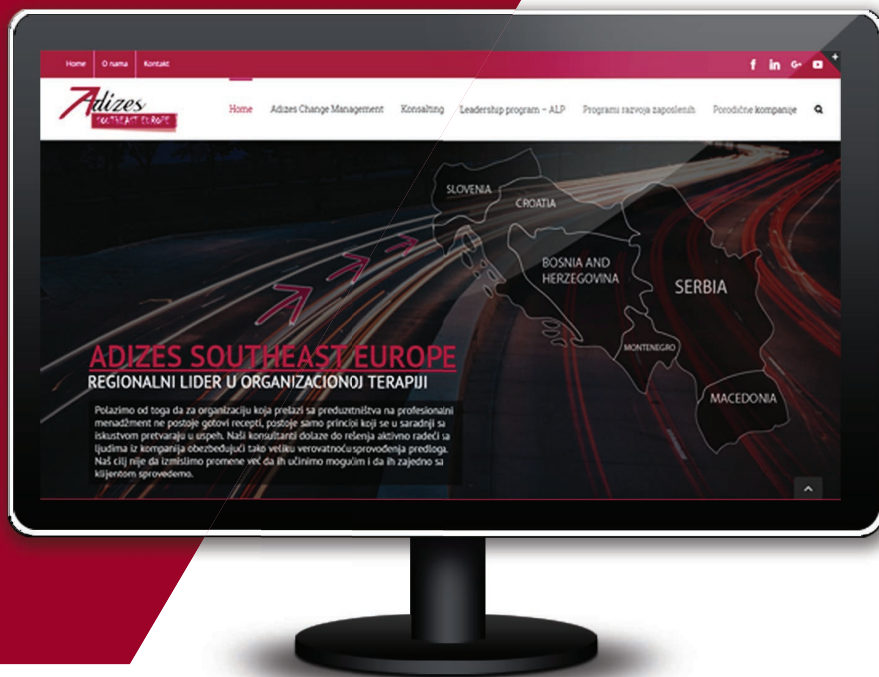
## Šta je novo ?

### Dizajn

- UX dizajn
- Responsive
- Dinamički elementi
- Animacije

### Karakteristike

- On-line prodavnica
- Kalendar događaja
- Trojezičnost



Promene su stalne. Promena i na Adizes SEE web stranici.

Cilj izrade naše nove web prezentacije je da unapredimo on-line komunikaciju sa stalnim i potencijalnim klijentima, te na jednostavniji način prezentujemo naše usluge i novosti.

Web prezentacija ima potpuno novi UX dizajn koji omogućava korisnicima jednostavniju upotrebu i bolju preglednost i protočnost informacija na web stranama kako bi mogli da dođu do informacija koje su potrebne.

Sajt je urađen sa dosta dinamičkih i interaktivnih elemenata koji omogućavaju pregledne informacije i laku navigaciju uz, nadamo se, prijatan vizuelni utisak.

Takođe, naša nova web prezentacija je fully responsive, u prevodu - prilagođena je različitim rezolucijama ekrana što vam omogućava da u svakom trenutku, sa bilo kog uređaja, bilo da je to desktop računar, laptop, tablet ili smart telefon, pristupite našem sajtu i dobijete potrebne informacije. Sajt je usklađen sa Windows i Mac OS X operativnim sistemima, sa Android i IOS platformama, kao i sa najzastupljenijim web pretraživačima: Chrome, Mozilla, Safari.

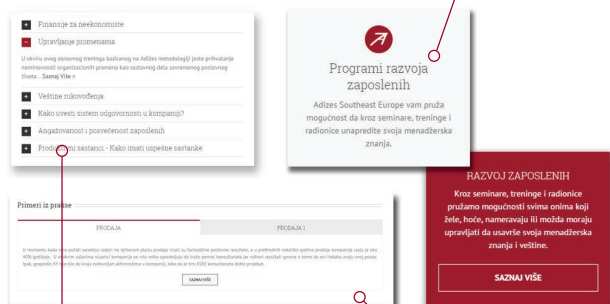
## Fully Responsive

- Desktop i laptop računari
- Smart telefoni
- Tableti



## Dinamički elementi

### FLIP BOXES



### TOGGLES

### TABS

Posebno mesto na novom sajtu našli su naši klubovi – udruženja klijenata i prijatelja kuće. Tako da svoj prostor imaju i Adizes klub i klub 2040 i klub ALP alumni.

U okviru naše nove web prezentacije napravljena je i potpuno nova i re-dizajnirana on-line prodavnica knjiga u koju smo uveli veliki broj novih i naprednih opcija koje omogućavaju bolji pregled knjiga koje imamo u ponudi, kao i poručivanje istih na jednostavan i brz način.

Novom web prezentacijom razvijen je i novi kalendar događaja za seminare sa mnoštvom naprednih opcija za sortiranje i filtriranje seminara po datumima održavanja, zemljama u kojima se organizuju, kao i opcijom pretrage seminara.

Postoji i mogućnost promene prikaza seminara u vidu dnevnog, mesečnog kalendara i liste u zavisnosti od toga šta je vama potrebno. Svim zainteresovanim za naše seminare omogućeno je popunjavanje on-line prijave na sajtu. Pored prijave za seminare, na raspolaganju su on-line prijava za ALP kao i za naš newsletter.

Ovom prilikom se zahvaljujemo ARGER WEB-u na uspešnoj saradnji, a koji je bio zadužen za dizajn i razvoj sajta.

Našu web prezentaciju možete posetiti na [www.adizes.rs](http://www.adizes.rs) ili [www.asee.biz](http://www.asee.biz).