

# MAGAZIN



business is change  
there is  
nothing else.

## I ZDRAVLJE POSLOVNOG EKOSISTEMA

## I PROFESIONALNO UPRAVLJANJE PORODIČNOM IMOVINOM

I M&A TRŽIŠTE  
POSLE  
KORONE

I ZAJEDNIŠTVO:  
SUNCE SE  
PONOVO RAĐA

I PRAVO  
NA VAZDUH



# Alati ASEE ZA USPEŠNU TRANZICIJU U PORODIČNIM KOMPANIJAMA

## Priprema naslednika

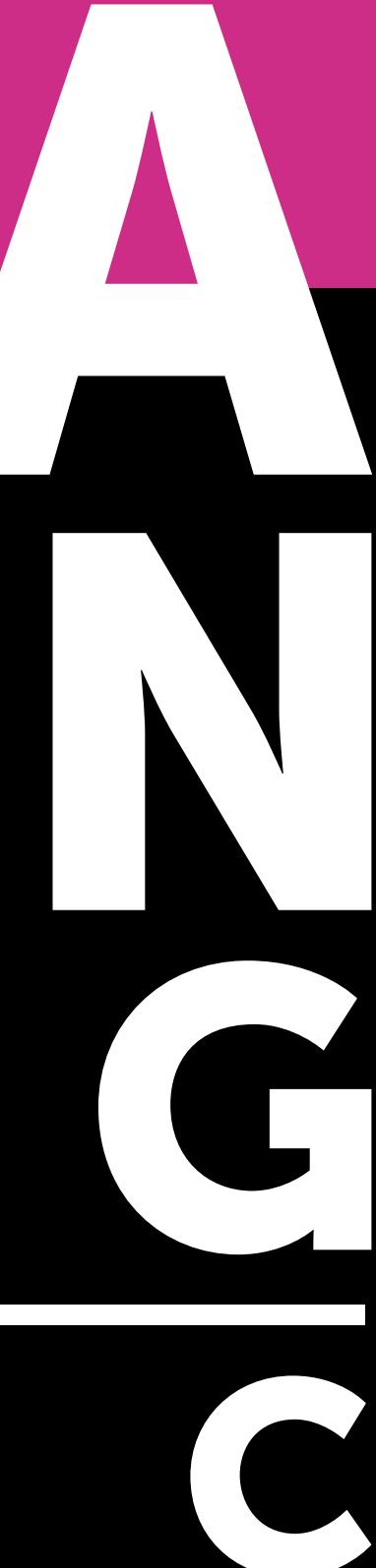
- Razumevanje i podrška za rad u porodičnoj kompaniji – Klub 2040
- Ovladavanje menadžerskim i liderskim veštinama – Adizes SEE Leadership Program

## Priprema kompanije

- Profesionalizacija – Adizes Program organizacione transformacije
- Podizanje menadžerskih i liderskih kompetencija – Razvoj menadžera

## Priprema osnivača i porodice

- Koućing sa osnivačima
- Formiranje Porodičnog foruma
- Izrada „Jednog lista papira“ - seta inicijalnih dokumenta za proces nasleđivanja



# **VLASNIK SAM. ŠTA TREBA DA ZNAM?**

## **KORPORATIVNO UPRAVLJANJE – ODGOVORNOSTI I SLOBODE VLASNIKA**

### **ONLINE EDUKATIVNI PROGRAM OKUPLJA:**

- Vlasnike koji žele više slobode da razvijaju nove poslovne poduhvate, a da im primarna kompanija bude investicioni oslonac;
- Naslednike - vlasnike, buduće vlasnike, suvlasnike - koji žele da rade van porodične kompanije, odgovorno se odnoseći prema njoj;
- Vlasnike koji žele slobodu da se odmore od godina, decenija vođenja poslovanja svojih kompanija, a da im ona pruži sigurnost koju su zasadili.

- Korporativno upravljanje nije priča samo za multinacionalne kompanije, ako se odabere model primeren poslovanju, delatnosti, fazi u životnom ciklusu.
- Direktor nije zaposlenik, on je stakeholder.
- Pravu odgovornost donosi balans internih i eksternih resursa u korporativnom upravljanju.
- Ne upravlja se putem očekivanja, već planirajući i kontrolišući.
- Gde se nalaze, kako se integrišu i nagrađuju izvršni/generalni direktori.
- Koji su konkretni finansijski pokazatelji koje vlasnik prati.
- Set pitanja koja se kvartalno, godišnje postavljaju voditeljima funkcija u kompaniji.
- Šta se radi sa novcem i slobodom da ti on pruži još novca i još slobode.

Više informacija na: [irena.bulat@asee.biz](mailto:irena.bulat@asee.biz)

### **EDUKATIVNI PROGRAM ZA VLASNIKE IZ REGIONA**

- ↗ **5 online sesija na teme:**
- ↗ **Korporativno upravljanje – zakonski okvir u regionu, sudska praksa, problem i preporuke;**
- ↗ **Uloga vlasnika i top-menadžera;**
- ↗ **Operacije i 10 zlatnih pravila upravljanja;**
- ↗ **Finansijsko izveštavanje – mehanizmi kontrole direktora i poslovanja;**
- ↗ **Novac u poslovanju, novac u investiranju u nove poduhvate, novac u ličnom bogatstvu.**

# SADRŽAJ

**6**

Selimir Vrabac

**ORGANIZACIONE PROMJENE I  
DIGITALNA TRANSFORMACIJA**

**9**

Isak Adižes

**RAZOTKRIVANJE LICEMERJA:  
KO JE KLIJENT?**

**10**

Bogdan Žigić

**VAŽNO JE ZNATI KO SMO**

**11**



Zvezdan Horvat

**ZDRAVLJE POSLOVNOG  
EKOSISTEMA**

**14**



Borislav Đurić

**ORGANIZACIONA STRUKTURA:  
KO JE ZA ŠTA ODGOVORAN?**

**16**

Duško Ilić

**KLJUČNI MOMENTI U RAZVOJU  
ZAPOSLENIH**

**18**

Dubravka Milovanović

**BRIGA O ZAPOSLENIMA I/ILI  
KOMPANIJI**

**20**

Boris Vukić

**DUM SPIRO SPERO**

**22**

Miloš Vukotić

**PRAVNI OSNOV ZA PRENOS  
PORODIČNE KOMPANIJE**

**25**

Adnan Misimović

**PROFESIONALNO UPRAVLJA-  
NJE PORODIČNOM IMOVINOM**

**27**

Milovan Zvijer

**M&A TRŽIŠTE POSLE KORONE**

**30**

Goran Nedić

**KAKO SAM 2020.  
„PROFITIRAO“?**

**32**

Hrvoje Bogdan

**ZAJEDNIŠTVO:  
SUNCE SE PONOVO RAĐA**

**34**

Aleksandar Popović

**PRAVO NA VAZDUH**

**37**

Dobrica Stevanović

**DIGITALNI FEUDALIZAM**

**Asee**

**IMPRESUM**

**IZDAVAČ**

ASEE

Ljubice Ravasi 16, Novi Sad

Telefon: +381 21 6624 688

E-mail: office@asee.biz

Web: www.asee.biz

**GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK**

Boris Vukić

**IZVRŠNI UREDNIK**

Marko Herman

**DIZAJN I DTP**

Vojislav Simić

**REDAKTURA**

Bojana Nedeljković

**ZA IZDAVAČA**

PC Press d.o.o.

Osmana Đikića 4, Beograd

Telefon: +381 11 2080 220

E-mail: pc@pcpress.rs

Web: www.pcpress.rs

**DIREKTORKA**

Vesna Čarknajev

**DIREKTOR PC PRESS Izdanja**

Dejan Ristanović

**MARKETING**

Ksenija Kostić

**ŠTAMPA**

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2021 ASEE

Uместо uvodne reči

# Promena



## NA SVETU JE SAMO PROMENA STALNA.

O toj istini čovek se svojim ličnim iskustvom, na svojoj srazmerno kratkoj stazi života, može i sam neposredno uveriti.

Ali će se o većoj promeni u svetu čovek još i više ubediti prelistavajući povesnicu sveta. Tamo će moći čitati o negda silnim državama i narodima, sa često veoma naprednom kulturom, a koji su nestali sa lica zemlje, kao da ih nigde nije ni bilo. Baš po rečima našeg Jovana Popovića Sterije: „Gde su bili gradovi sada raste trava.“

I pri sećanju na te i takve promene slabići se raznežuju. Hoće da uzdahnutu kako je na svetu sve prolazno. Poneki će čak uopšte posumnjati u vrednost napora i rada i u važnost i samog uspeha. Reći će da nema smisla boriti se, kad je eto sve prolazno!

Dručje će shvatiti te većite promene ljudi krepke prirode. U toj smeni naroda i ljudi na pozornici života, u tom pomeranju vrednosti, oni će videti upravo odraz socijalne pravde.

Jer, niti ono silaženje negda silnih sa njihovih ranijih boljih položaja naniže, a isto tako ni uzdizanje onih malih i pređe neznatnih na viši stupanj, ne dolazi tek pukim slučajem. U celokupnoj ekonomiji božje prirode ima još kako jake logike! Pa su tako logična i ta zbivanja i te promene u socijalnom sklopu ljudske zajednice.

Kad bi se socijalne prilike u ljudskom društvu jednom zauvek toliko skamenile da u njima ne bude više promene, niti nabolje, niti nagore, to bi onda bila najveća socijalna nepravda. Onda bi uzaman bio svaki naš lični napor i trud oko našeg ličnog usavršavanja. U tako skamenjenim prilikama bio bi nemoguć razvitak talentovanih ličnosti na viši stupanj, a bila bi to ne samo lična šteta dotočnih talentovanih osoba, već bi to bila još i veća šteta po društvenu zajednicu, koja bi se zbog toga lišavala saradnje takvih pregalaca.

A kada se ta znatna promena socijalnog položaja nabolje jednom već postigne, još ni tada nije trka svršena. Kao što je bila moguća promena sa goreg na bolje, tako isto nije isključena obrtna promena sa boljeg na gore.

Popevši se na visinu, paziti nam valja, da ne bismo dobili vrtoglavicu. Na to naročito imaju da obraćaju pažnje skorojevići. Napredujući imovno, osvajajući sebi i svojoj porodici sve više društvenog ugleda, neka se skorojević ne podaje suviše velikom raznežavanju. Udobniji život može da postane i opasna nizbrdica. Korak po korak u sve više raznežen život može vremenom da uzme takav neželjen i opasan zamah, da izgubimo krmu iz ruku i da nam se kola survaju u vratolomiju.

Mi se ne moramo odreći napretka ni u udobnijem životu, ali i to valja da se vrši svesno, kritički. Nećemo postati robovima svakidašnje navike. Cenićemo ne samo svoje prohteve i potrebe, već u isto vreme i svoje mogućnosti, da se ne bismo zabatrgali, pali i propali. Nećemo se dati u kvrge skamenjenih običaja, ako oni očito idu na našu štetu. Kritički ćemo meriti svaki svoj postupak. Cenićemo sva-kodnevna svoja i krupnija i sitnija dela, nisu li postala nesavremena. Sravnjivaćemo ih sa novonastalim svojim ličnim i porodičnim prilikama i mogućnostima.

Kao dobar baštovan mi ćemo brižljivo paziti da nam korov ne bi uzeo maha. Plevićemo. Odrezivaćemo suve grane. Popunjavaćemo leje korisnim rasadima. Trudićemo se da ostanemo savremeni. Prilagođavaće-mo se zahtevu novijeg vremena. Motrićemo promene u ukusu potrošača. Pazićemo na poteze konkurenkcije. Nećemo propustiti da i mi uvedemo u svoju radnju izvesne novije manire koji su došli u modu.

Radeći tako na više stranom svome konzerviranju, mi ćemo biti sposobni za život, za utakmicu, za opstanak i napredak. Tako radeći, nećemo se morati plašiti promene nagore.

U naprednim narodima ima primera da se i stare porodice i stara preduzeća stolećima održavaju bez srozavanja. Mogu se i propadljive stvari konzervirati, pa da odolevaju zubu vremena. Za to imamo puno primera u muzejima. Pa kad je to moguće kod starina, koje su mrtve, utoliko pre je moguće da se učini kod svesnih ljudskih bića.

Promene u prirodi zaista su stalna pojava. Ali čovek kao gospodar prirode već je zagospodario prirodnim pojavama. Može čovek svesno upravljati i promenama ukoliko se tiču njegove osobe. Može samo ako to čvrsto hoće!

Privrednik, 1936, Beograd  
(preuzeto iz Koreni menadžmenta, ASEE Books)

# Organizacione promjene i digitalna transformacija

Spremite se za organizacione promjene u cilju digitalne transformacije poslovanja. Nazovimo to OP&DT, možda nas nekad neko po tome spomene u digitalno neizvjesnoj budućnosti...



**Selimir Vrabac**

Selimir Vrabac, generalni direktor Imtec d.o.o. Iljaš, uspešan učesnik ALP-a

**ČITAJUĆI KNJIGU *BUDUĆNOST MOĆI*** autora Džozefa S. Naja, ponovo se podsjetih na snagu medija i komunikacije. Naime, 2001. godine *Goldman Sachs* je u svijet biznisa plasirao skraćenicu BRIK (Brazil, Rusija, Indija i Kina) za zemlje u kojima postoje velike poslovne prilike i mogućnosti za investiranje. Navedena skraćenica na kraju je završila kao politički i ekonomski savez ove četiri države. Od međiskog lansiranja do formalne uspostave političko-ekonomskog saveza ove četiri zemlje prošlo je osam godina. Godine 2009. on je i formalno uspostavljen, te danas igra značajnu ulogu u globalnim odnosima moći između najvećih igrača.

*Budućnost moći* toplo preporučujem za čitanje, posebno menadžerima koji vode kompanije. Knjiga daje pogled na kretanje moći na šahovskoj ploči čitavog svijeta, a menadžeri koriste slične alate tržišnog pozicioniranja u svakom biznisu. Tabla je manja, ali figure su tu. U knjizi je opisan svijet velikih koji ne mogu bez malih, malih koji žele biti veliki, nestrukturirane mreže neformalnih aktera, uticaj nevladinog sektora i društvenih mreža, međusobne veze, zavisnosti, korištenje moći kao instrumenta prisile. Predstavljene su relacije i odnosi sa kojima se svaki po-

**PRILAGOĐAVANJE VAŠIH POSLOVNIH PROCESA NAVIKAMA VAŠIH KUPACA, KOJE SE MJENJAJU POD UTICAJEM TEHNOLOGIJE, OSNOVA JE DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

duzetnik ili menadžer susreće svakodnevno i na svom mikroplanu. Ako vam je za utjehu, izgleda da i oni veliki majstori imaju slične probleme kao mi mali.

Ovaj uvod je svakako predug, ali vrijedi jer će skratiti značajan dio objašnjenja pojma digitalna transformacija poslovanja, koji želim da pokušam osvjetliti iz menadžerske perspektive.

## POJAM DIGITALNE TRANSFORMACIJE

I prije ove počasti koja nas opsjeda već više od godinu dana, digitalna transformacija poslovanja bila je u vrhu jelovnika kod većine direktora i osnivača. Međutim, pandemija koronavirusa je u zadnjih godinu dana u našim životima sa vrha liste skinula termine prihod, profit, dividenda, te je na njihovo mesto postavila termine virus, socijalno distanciranje i vakcine. U poslovnom svijetu pojам digitalne transformacije je takođe došao na vrh liste, odmah iza krznog menadžmenta. Odjednom smo svi morali raditi od kuće, sastanke održavati online, prodavati online i gotovo sve drugo raditi online. Čuo sam da je neko organizovao i poslovni ručak online, mada ne vjerujem u to. Jednostavno, teško mi je povjerovati da je to moguće.



Kao i mnogi drugi pojmovi, digitalna transformacija je u osnovi marketinški pojam. Pušten je na tržište jer lijepo zvuči, a pod njegov kaput može se sakriti sve i svašta u vezi s procesom prilagođavanja poslovnih procesa promjenama koje donosi tehnologija. Taj pojam nema neko posebno naučno značenje, ili ga bar ja nisam našao, niti precizno objasnjenje šta bi to tačno podrazumjevala digitalna transformacija. Puno je definicija tog pojma, što bi značilo da se nauka još nije složila oko njega. Vjerovatno i neće, jer nauka sporije ide od tehnologije i marketinga, pa će ovaj pojam zamjeniti neki novi. Ipak, kao i BRIK, pojam dobro zvuči, miriše inovacijom i odveć je popularan da bude u našim godišnjim planovima i izvještajima.

#### **PRILAGOĐAVANJE KAO PREDUSLOV OPSTANKA**

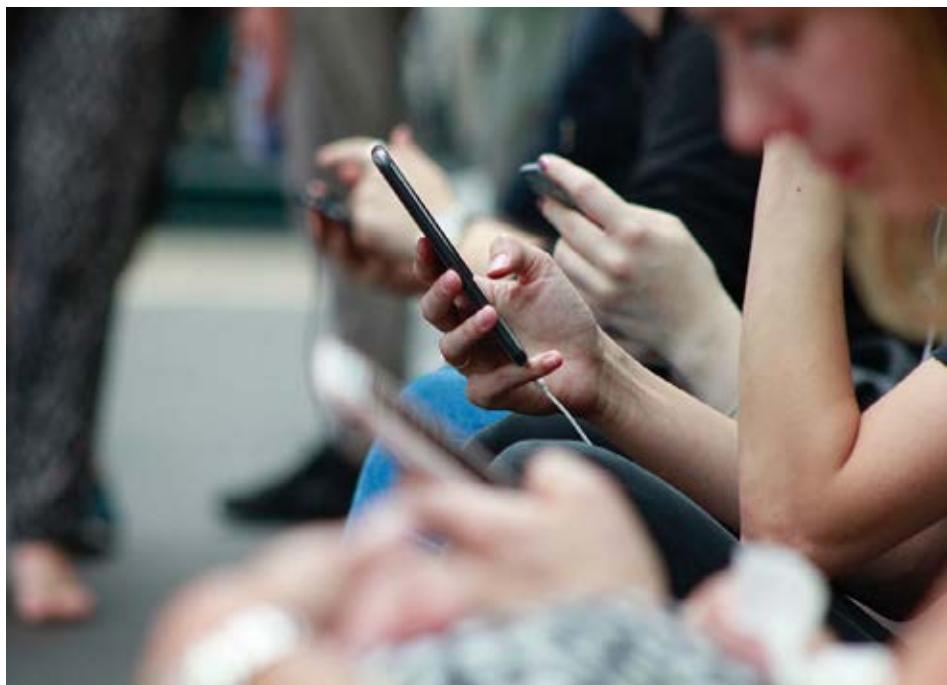
Ako vas nužda tjera ili dobровoljno želite krenuti sa digitalnom transformacijom vaše kompanije, pogledajte slijedeće podatke koji pokazuju u kakve čudake smo se svi zajedno pretvorili. U 2021. godini ljudi će u prosjeku imati više komunikacije sa

botovima nego sa supružnicima. Današnji studenti nikada nisu bili u prilici da zalijepi poštansku marku. Najveće nacije su *Facebook*, *Instagram*, *Viber*, *YouTube*, *WeChat*, a ne SAD, Kina, Indija, Rusija. Dva od tri čovjeka informišu se putem (lažnih) vijesti preko društvenih mreža, 93% odluka o kupovinama dolazi preko uticaja sa društvenih mreža, 80% korištenja mobitela čini video-sadržaj, više će ljudi imati mobitel nego četkicu za zube, a jedan od tri braka će započeti putem *online* kontakta. Pitanje je kako poslovne organizacije mogu opstati u svijetu kakav smo svi zajedno kreirali?

Jednostavno je reći, puno teže realizovati. Treba se prilagoditi, jer – kako već svi znamo – ne opstaju veliki ili snažni, već oni koji se uspiju prilagoditi. Upravo to prilagođavanje vaših poslovnih procesa navikama vaših kupaca, koje se mjenjaju pod uticajem tehnologije, osnova je digitalne transformacije. Međutim, činjenica je da se digitalna transformacija iz menadžerskog ugla još uvijek posmatra kao proces uvođenja novih tehnologija sa ciljem što efikasnijeg procesa rada, što u prevodu znači

smanjenja troškova. Ovo bi se prije moglo nazvati informatizacijom, a ako to niste već obavili – požurite. Vrijeme vam već curi. Danas se to može brzo i prilično jeftino obaviti. Ali ako želite da istinski digitalno transformišete svoju kompaniju, pogled usmjerite prema svojim klijentima. Detaljno analizirajte promjene koje su nastupile u ponašanju vaših klijenata pod uticajem tehnologije. Naravno, i kojom brzinom se te promjene dešavaju? Mnogi su takvu analizu pravili tek nakon što su njihovi biznis modeli počeli da gube potencijal i kada su bili ugroženi pojmom totalno novih, digitalno orientisanih poslovnih modela.

Zapitajte se koji biznis modeli imaju budućnost? Taksi ili *Uber*? Turistička agencija ili *Booking*? Buvljak ili *eBay*? Tržni centar ili *Amazon*? *Britannica* ili *Wikipedia*? TV ili *Netflix*? *Telekom* ili *Viber*? Pljačkaši ili sajberkriminalci? Ako je odgovor za vaš biznis model da tehnologija snažno utiče na promjene u ponašanju vaših potrošača, krenite odmah sa analizom. Analizirajte vaš proizvod ili uslugu, cijene, uticaj globalnih igrača, način kupovine, način



plaćanja, način dostave proizvoda, način oglašavanja i sve ostalo što može biti predmet tih promjena koje žele vaši kupci, te značajno mijenjaju svoje navike pod uticajem novih tehnoloških rješenja. Ako se te promjene brzo dešavaju, nalazite se na tržištu i u tržišnoj niši koja je izložena napadu novih biznis modela, utemeljenih na digitalizaciji, koji mogu totalno da disruptiraju vašu tržišnu poziciju. Pod ovim trendom nestaju i čitave industrije, a nastaju nove. Vrijedi pogledati šta će se to desiti sa vašom industrijom i vama u njoj. Jasno je da bi trebalo dobro pogledati na svoju misiju, zagrebati po SWOT-ovima, BCG-ovima, PEST-ovim i drugim analizama.

To svakako neće biti dovoljno – promjena organizacione strukture moraće pratiti promjenu vaše misije. Digitalna ekonomija traži labaviju strukturu organizacije, sa manje pravila i procedura i sa većim ovlaštenjima na nižim nivoima. Nisam siguran da će vam ISO standardi omogućiti dovoljan nivo kvaliteta koji traže kupci digitalnog doba, koji traže sve i odmah, uz vrhunski kvalitet. Naravno da je ovo teško postići sa labavom strukturon, ali to i jeste ključ. Izazov je pronaći dovoljno

dobru mjeru da struktura bude kontrolisana, kako bi se sačuvalo kvalitet obavljenog posla, a da s druge strane spustite dovoljan nivo ovlaštenja na prvu liniju, da kupci dobiju to što žele odmah. Ključna riječ će svakako biti povjerenje.

oko 70%. Neki nauče nešto na svojim greškama i odrade to na pravi način iz drugog, trećeg puta, ali mnogi nemaju vremena za drugu priliku.

Potrebno je naglasiti da je najvažnije obezbjediti unutrašnje i vanjske potencijale za digitalnu transformaciju. Unutrašnji kreću od direktora za informatiku ili tehnologiju (CIO ili CTO) i njegovog tima, koji mora imati podršku od strane CEO. Naravno, u formi budžeta, a ne samo verbalno. Vanjski su mreža stručnih konsultanata i kompanija koje mogu ponuditi proizvode i usluge iz ovog domena. Konačno, tehnologija sa stavke operativnih troškova ili kratkoročnih investicija mora preći u stavku dobro planiranih dugoročnih investicionih ulaganja, a edukacija uposlenika iz oblasti digitalnih viještina ne smije biti svedena na pribavljanje dokumenta kojim se dokazuje poznavanje rada na računaru, kako bi se zadovoljio ISO 9001.

Za kraj, zlatni standard svih transformacija, pa i digitalne: ne možete je naručiti i otici na godišnji odmor.

**KOD DIGITALNE TRANSFORMACIJE, KAO I KOD SVIH DRUGIH TRANSFORMACIJA, NISU KLJUČNI ALATI, VEĆ SVIJEST UNUTAR ORGANIZACIJE. AKO NE DOĐE DO PROMJENE SVIJESTI, POSEBNO KOD KLJUČNIH LJUDI U KOMPANIJI, DIGITALIZACIJA ĆE ZAVRŠITI KAO GOMILA HARDVERA I SKUPO PLAĆENOG SOFTVERA KOJI NEĆE NIKOME KORISTITI.**

#### SPREMNOST NA PROMJENE

Tek kada se organizaciono definisete i prilagodite, spremni ste za analizu softverskih i drugih alata koji će vam pomoći da se digitalno transformišete. Naglašavam ovo pomoći, jer kod digitalne transformacije, kao i kod svih drugih transformacija, nisu ključni alati, već svijest unutar organizacije. Ako ne dođe do promjene svijesti, posebno kod ključnih ljudi u kompaniji, digitalizacija će završiti kao gomila hardvera i skupo plaćenog softvera koji neće nikome koristiti. Takvih primjera u praksi je

Potrebno je vaše aktivno sudjelovanje, spremnost na promjene, dodatna integracija unutar timova i sve drugo što je uobičajeno za ozbiljne projekte organizacionih promjena. Jer digitalna transformacija upravo to i jeste, promjena organizacije u cilju boljeg zadovoljavanja klijenta, koji su počašćeni blagodatima digitalizacije društva. Dakle, spremite se za organizacione promjene u cilju digitalne transformacije poslovanja. Nazovimo to OP&DT, možda nas nekad neko po tome spomene u digitalno neizvjesnoj budućnosti. ■

# Ko je klijent?

**Klijenti su subjekti zbog kojih neka organizacija postoji i njen je zadatak da zadovolji njihove potrebe. A ko su ti klijenti?**



**Dr Isak Kalderon Adizes**  
osnivač Adizes Institute Worldwide

**PREMA ČIKAŠKOJ ŠKOLI EKONOMIJE**, čiji se rad zasniva na tezama Miltona Fridmana, veoma popularnog među ekonomistima širom sveta, poslovna organizacija postoji kako bi donela dobit svojim vlasnicima. U tom slučaju, klijenti zbog kojih poslovno preduzeće postoji su investitori koji žele da ostvare povrat na svoja ulaganja. Znači li to da je fokus na dobiti za vlasnike, a da su kupci na tržištu samo sredstvo za zadovoljavanje investitora? Šta se dešava kada dođe do ovakve zamene teza?

## KAKO JESTE?

Da li iko stvarno veruje da je kupcima, odnosno klijentima na tržištu neophodna hrana krčata hemikalijama koje obezbeđuju da se ona duže zadrži na polici? Ili brza hrana zbog koje oni koji je konzumiraju postaju gojazni, a zatim obolevaju od dijabetesa i drugih bolesti?

Kupcima se, na njihovu štetu, najčešće ne plasira ono što im je zaista potrebno, nego ono što će doneti dobit vlasnicima poslovnih organizacija. To nije tržišna privreda. To je privreda usmerena na pribavljanje što veće dobiti.

A šta još ispašta? Voda koju zagađujemo, vazduh koji ne možemo da udišemo, reke u kojima ne možemo da plivamo, društvo koje na svojim plećima nosi nezaposlene, ljudi koji ne mogu da se zaposle jer ih je tehnologija učinila zamenljivim, dok je finansiranje ne uvek jeftine prekvalifikacije prepusteno porekskim obveznicima.

Ko sedi u odboru direktora koji usmerava strateške odluke kompanije? Da li tu vidite i jednog predstavnika kupaca? Predstavnika zajednice ili zaštitnika životne sredine? Tu su samo predstavnici vlasnika. Prema tome, ko tu za koga zapravo radi?

**KUPCIMA SE,  
NA NJIHOVU  
ŠTETU, NAJČE-  
ŠĆE NE PLASI-  
RA ONO ŠTO  
IM JE ZAISTA  
POTREBNO,  
NEGO ONO ŠTO  
ĆE DONETI DO-  
BIT VLASNICI-  
MA POSLOVNIH  
ORGANIZACIJA**



## KO POKREĆE SISTEM?

Kako sve to, zapravo, treba da izgleda? Kupci treba da budu klijenti, svrha postojanja organizacije. Vlasnici, investitori treba da budu samo akcionari, kojima se udovoljava tek toliko da ostanu angažovani, ali ne više od toga. Dobit treba da bude ograničen cilj koji se ne sme zloupotrebiti, a ne unapred zacrtan cilj koji se ostvaruje po principu što više – to bolje.

Po meni, to je u istoriji bio slučaj kada su tržištem dominirale zanatlije. Kvalitet izrađenih proizvoda kod zanatlija je izazivao ponos, a između njih i kupaca postojao je odnos uzajamne odanosti. Danas su kupci samo predmet statistike.

Dominanta koja usmerava donošenje izvršnih odluka je berza, ako se radi o preduzećima koja su na njoj prisutna, a ako nisu onda je to kultura poslovanja koja se uči u poslovnim školama u cilju ostvarivanja najveće moguće dobiti. Rukovodstvo je primorano da „igra kako berza svira“ i nadmaši njena očekivanja. Cilj je zarada po akciji. Čak i direktori koji imaju najbolje namere nemaju drugog izbora osim da „igraju“, jer ako ne ostvare očekivanu zaradu po akciji svoje kompanije vrlo lako mogu biti zamenjeni.

Dakle, ko pokreće sistem? Rekao bih da to nisu ljudi, već da sistem pokreće sam sebe, a da svi mi „igramo kako on svira“. Sva ta priča da je kupac bog je upravo samo prazna priča. Zarada po akciji je i bog i batina. Samo razmišljam... ■

# Važno je znati ko smo

Tokom pripreme za sesiju kreiranja Misije 2021-2024. kompanije *Biofor System*, direktor Bogdan Žigić, „samonikli“, dao je odgovore na nekoliko pitanja: Šta je naša svrha? Po čemu želimo da pamte našu kompaniju? Zašto postojimo? Njegove nadahnute i inspirišuće odgovore delimo, sa željom da sve nas podstaknu da se malo izmaknemo i potražimo sopstvene odgovore.



**Bogdan Žigić**

direktor *Biofor System d.o.o.*, uspešan učesnik ALP-a

## ŠTA JE NAŠA SVRHA?

**SVRHA JE RADOST.** Ukoliko ima radosti, posao ima šanse za dugoročnu održivost. Stvaranje je jedini način da čovek bude srećan. Svrha je osećaj da se baviš nečim važnim. Nažalost, ima previše poslova koji su besmisleni. Takođe, postoji mnogo poslova koji ne ispunjavaju čoveka. U razgovoru sa jednim programerom, posle naše prezentacije, njegove reči bile su: „Vi stvarno menjate svet. Moj posao su samo aplikacije.“

Jedna od važnih lekcija iz političke ekonomije kaže da se višak vrednosti stvara samo u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji. Sva ostala polja ljudskog delovanja su razmena dobara. Uveren sam da će se u proširenoj i još nenapisanoj definiciji pod primarnu poljoprivrednu proizvodnju svrstati i uzgoj zemljišnih mikroorganizama. Svrha je dati nadu poljoprivrednicima da je moguće očuvati plodnost zemljišta.

## PO ČEMU ŽELIMO DA PAMTE NAŠU KOMPANIJU?

Na pitanje po čemu će nas pamtiti najtačniji i najlošiji odgovor je: „Zavisi“. Dužnici po tužbi, dobavljači po tabelama prodaje, mnogi po životnim epizodama, u kojima nekad ni sam ne znaš zašto si baš taj delić nečega upamlio.

Nikola, Stefan, Sara, Selena, Lenka, Dunja, Karlo, Emina, Elena, Lucija, Miloš, Milan, Aleksa, Ana, Dušan i mnogi drugi pamtiće nas po Deda Mrazu.

Kad nas budu iskopavali, arheolozi će zaključiti kako su u ovom periodu ljudi ovladali izolacijom, selekcijom i umnožavanjem korisnih zemljišnih mikroorganizama.

## ZAŠTO POSTOJIMO?

Da bismo definisali zašto postojimo, prvo moramo znati ko smo. Šta to, pored formalnih, zakonski obaveznih činilaca (matični broj, adresa, poreski broj, šifra delatnosti itd.) određuje ono što jesmo. Mi smo proizvodna kompanija u biotehnologiji, odnosno aplikativnoj zemljišnoj mikrobiologiji. Stvaramo unikatne i inovativne proizvode, prodajemo i pratimo efekte njihove primene.

Društva kapitala po definiciji postoje da oplode kapital osnivača. Kompanija nije slot-mašina koja uveća ili ne uveća ulog, već se formira smislenim naporima da se resursi iskoriste i u datim okolnostima iskoriste prilike.

## POSTOJIMO ZATO ŠTO...

- su se dve žene srele i povorevale jedna drugoj;
- smo izazvali ludu sreću (pored procena stručnjaka da je to nemoguće);
- su osnivači stavili firmi interes ispred ličnog;
- je ljudima koji rade u kompaniji bilo dobro i odlučili su da tumači svoj energiju;
- smo grešili i iz tih grešaka uglavnom učili;
- smo ovladali znanjima koja nismo imali;
- smo izgovarali „Hvala!“ i „Oprostil!“;
- smo radili ono što znamo da radimo;
- smo verovali u sebe;
- okupljamo entuzijaste koji se raduju poslovnim uspesima;
- nismo smetali moćnicima;
- naši prihodi prevazilaze naše troškove;
- smo verovali u rad;
- su mikroorganizmi moćni;
- raspolažemo aplikativnom tehnologijom koja čuva plodnost zemljišta;
- volimo zemlju i imamo obavezu i odgovornost da pomognemo.

# Zdravlje poslovnog ekosistema

Kako vukovi menjaju reke, a organizaciona struktura kompanije?



dr Zvezdan Horvat

phase master for organizational structure design, Adizes Institute

**ČUVENA JE PRIČA** o tome kako je na jednostavan način rešen složen problem ekološke neravnoteže u nacionalnom parku Jelouston, u Sjedinjenim Državama. Pre povratka vukova, kojih u parku nije bilo 70 godina, broj jelena, koji za to vreme nisu imali prirodnog neprijatelja, drastično se uvećao. Uprkos naporima ljudi da ih kontrolišu, jeleni su uspeli da skoro potpuno unište vegetaciju. Ali čim su vukovi stigli, oni su počeli da menjaju ponašanje jelena. Jeleni su počeli da izbegavaju određene delove parka i ta mesta su odmah počela da se obnavljaju. U nekim oblastima visina drveća uvećala se nekoliko puta za samo šest godina. Gole doline brzo su postale šume, a čim se to dogodilo počele su da ih naseljavaju ptice. Broj dabrova počeo je da se povećava, a brane koje su oni izgradili na rekama obezbedile su staništa za vidre, patke, ribe, gmizavce i vodozemce. Vukovi su ubili kojote, a rezultat toga bio je porast broja zečeva i miševa, što je značilo i više sokolova, više lasica, lisica i jazavaca. Gavrani i orlovi počeli su da se hrane strvinom koju su vukovi ostavljali. Broj medveda takođe je počeo da raste, delom i zbog toga što je na grmlju raslo više bobica, a medvedi su pojačali delovanje vukova ubijanjem mladih jelena.

Vukovi su promenili i ponašanje reka. Reke su manje vijugale, smanjena je erozija, kanali su suženi, formirano je više bazena, više talasastih delova, što je sve bilo odlično za stanište divljih životinja. Reke su se promenile kao odgovor na vukove, a razlog je bio taj što je obnovljena šuma stabilizovala obale, tako da su se ređe urušavale, pa su reke fiksirane u toku. Dakle, mali broj vukova promenio je ne

AKO ORGANIZACIONA STRUKTURA NIJE DOVOLJNO DOBRA, PROBLEMI ĆE SE U BUDUĆNOSTI SAMO UVEĆAVATI

samo ekosistem nacionalnog parka Jelouston, već i njegovu fizičku geografiju.

## „EFEKAT VUKOVA“ U BIZNIS EKOSISTEMU

„UKOLIKO NISU SPREČAVANI, LJUDI IDU U SUSRET IZAZOVIMA. OKRUŽENJE U KOJEM FUNKCIONIŠEMO ČINI DA NAŠE SKRIVENE MOGUĆNOSTI RASTU ILI NESTAJU.“

Dr Isak Adižes

Kako da efekat vukova na ekološku neravnotežu primenimo u poslovanju? Trendovi su nemilosrdni, okruženje i konkurenca takođe. Promene na tržištu su stalne. Ako želimo da promenimo organizaciju i da je usmerimo ka novim tržištima, novim klijentima i novim proizvodima, treba da promenimo okruženje – kompanija i ljudi će se okrenuti u novom pravcu. Koje okruženje treba menjati da bi se jedna organizacija promenila? To je njena organizaciona struktura. Dakle, ako želite da pokrenete organizaciju u željenom pravcu, morate promeniti i usmerenost strukture. Ako stavite najboljeg pilota u podmornicu, ona i dalje neće leteti jer nije tako strukturirana.

Krajem prošlog veka mnogi komunisti su naprečac postali kapitalisti. Šta se, zapravo, desilo? Oni su reagovali na promenljivo okruženje. Da li treba da sam komunista? Nema problema. Da li treba da sam kapitalista? Nema problema. Okruženje menja ponašanje ljudi u njemu.

Uzmimo za primer velikog preduzetnika koji se možda malo umorio od vođenja posla. On postavlja novog izvršnog direktora



**AKO ŽELITE  
DA POKRENE-  
TE ORGANI-  
CIJU U ŽELJE-  
NOM PRAVCU,  
MORATE PRE-  
USMERITI I NJE-  
NU STRUKTURU**

i odlazi na odmor, koji traje nekoliko meseči. Kada se vrati, pita se: A šta je sada moja uloga? Recimo, predsednik upravnog odbora. Naravno, upravnog odbora nema, ali je titula odlična. I sada predsednik odbora ima ispod sebe jednog izvršnog direktora, ali uskoro počinje da mu bude dosadno. Naravno, on počinje da „preskače“ izvršnog direktora, obraća se saradnicima direktno i polako briše izvršnog direktora, sa sve zaključkom da ovaj nije valjao. A to što mu nije dao poziciju i strukturu – nikom ništa. Ili što pozicija vlasnika nije bila jasna? Da bi se organizacija pomerila iz faze „Osnivačeve zamke“, mora se pronaći novo struktorno rešenje, gde će se vlasnik baviti dugoročnim stvarima, a ne operativom. Bez toga će imati beskonačan niz dobrih ljudi koji će dolaziti, ali i odlaziti. Dakle, samo postavljanje ljudi, čak i najboljih i najskupljih, nije dovoljno.

Poslovne organizacije se godinama pokušavaju učiniti što efikasnijim kupovanjem fantastičnih ERP sistema i ulaganjem velikih npora u njihovu implementaciju. Nakon implementacije mogu se dobiti izveštaji po ko zna kojim parametrima, ali da li je neko odgovoran za nešto – to se baš i ne zna. Uz pomoć sofisticiranih algoritama telekomunikacione kompanije znaju profitabilnost pojedinih mobilnih uređaja, ali ko je odgovoran? Mnogi telekomunikacioni operatori pokupovali su gomilu firmi, koje su im onda nekako pridodate. Ali gde je njihovo pravo mesto u sistemu? Šta treba spojiti, a šta razdvojiti? Ako zbog promena koje nam se dešavaju želimo da napravimo neku organizacionu promenu, skoro svi će odmah uglaš povikati: Ne! Jer ko će se ponovo boriti sa promenama u softveru. Bol promene veći je od bola nereagovanja na tržištu, pa organizaciju polako počinje da vodi softver, a ne želja da se odgovori na promene ili – još bolje – da se promene na tržištu diktiraju.

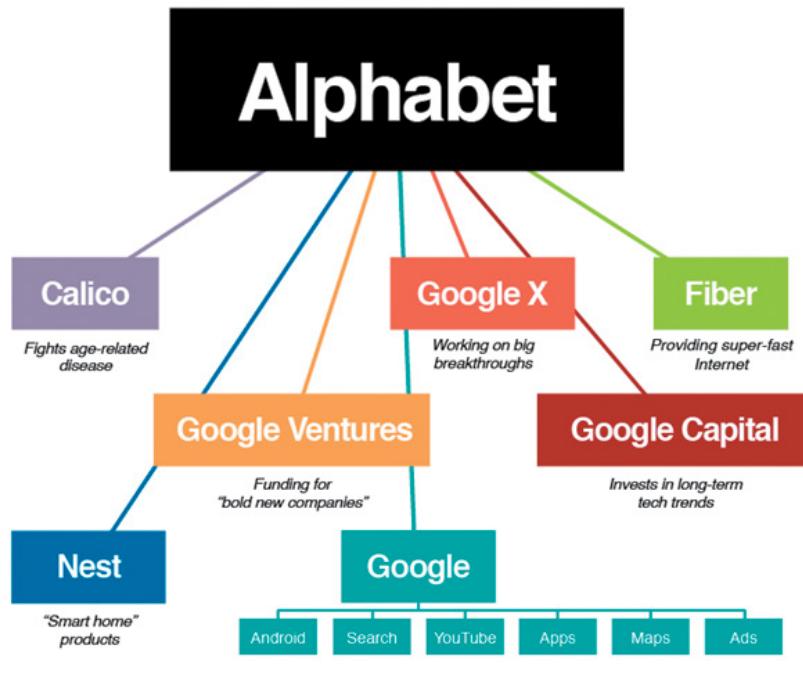
Promene se nagomilavaju i donose se kratkoročna, priručna rešenja. To me podseća na priču kad je čovek išao kod krojača da mu sašije odelo. Čovek isproba odelo i vidi da mu je rukav kratak. Krojač reče: „Podigni ruku! Sad je kako treba.“ „Ali pade mi kontra rame“, napomenu čovek. „Podigni ga“, reče krojač, „i sada sve valja“. Čovek izade onako isprešvijan, a dva prolaznika rekoše: „Vidi kretena u dobrom odelu.“ Tako ćemo i mi imati „vidi kretena u dobrom odelu“ strukturu. A šta ćemo sa strategijom, sa pravom promenom? Ona se gubi. Struktura postaje nejasna jer se sastoji od izuzetaka koje donosi vreme. A sama reč struktura podrazumeva sistem, koji ako se ne vidi ne može ni da se nazove sistemom.

### USKLAĐIVANJE STVARNOSTI I ORGANIZACIONE STRUKTURE

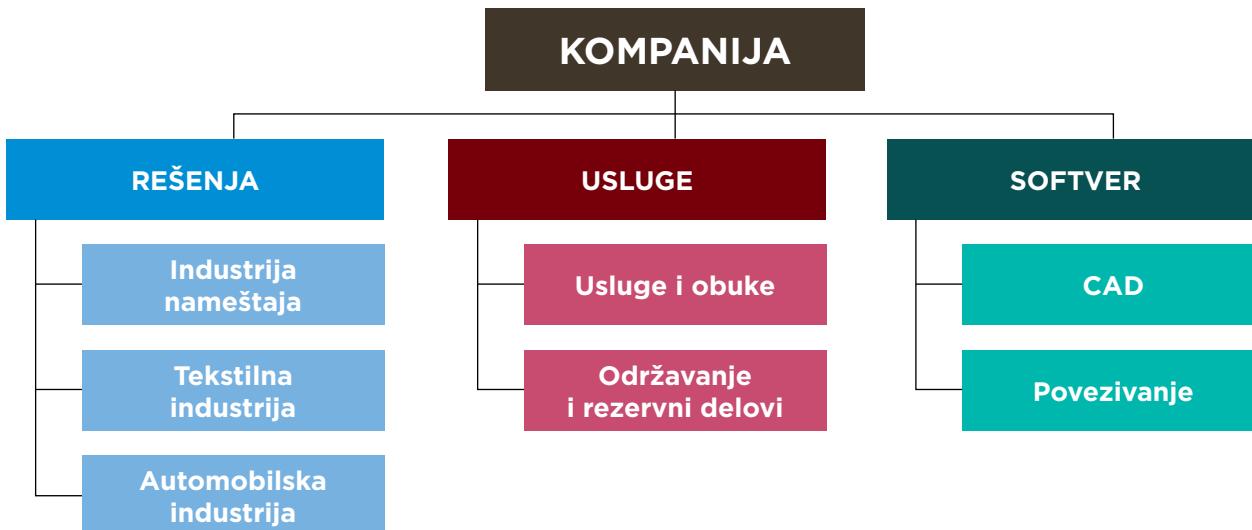
„KADA RADIM NA PROBLEMU, JA NIKAD NE MISLIM O LEPOTI, ALI KADA ZAVRŠIM, AKO REŠENJE NIJE LEPO ZNAM DA NIJE U REDU.“

*Ričard Bakminster Fuler*

Ako organizaciona struktura „ne legne“, ako nije dovoljno lepa, nešto nije u redu i problemi će se u budućnosti samo uvećavati. U želji da se razvijaju, brojne kompanije izlaze na strana tržišta. Izvoz s vremena na vreme, i to u razne zemlje, podrazumeva određeno



Graphic: CNNMoney. Source: Company filings



organizaciono rešenje, dok stalno prisustvo u nekoj stranoj zemlji, čime kompanija polako postaje internacionalna, zahteva sasvim drugačiju strukturu. U takvim slučajevima otvaraju se filijale, ali identitet zemlje iz koje je sve krenulo često ostaje nejasan. Centrala i operacije u matičnoj zemlji počinju da se prepliću. Ispada da centrala, koja bi trebalo da vodi računa o mreži, u isto vreme treba da vodi brigu i o matičnoj zemlji jer se fizički tu nalazi. Rezultat je to da neko ispašta: ili se mreža ne vodi kako treba ili matična zemlja. Kroz tu krizu identiteta može se proći samo ako se jasno razdvoji da onaj ko vodi mrežu ne vodi i matičnu zemlju, iako sede u istoj zgradbi, ali na dva različita sprata. Kao Ujedinjene nacije, eksteritorijalno na Menhetu.

Na tu temu interesantan je primer kompanije *Google*. *Google* se razvijao kao internet kompanija i od osnovnog pretraživača, preko razvoja i akvizicija, stigao do operativnog sistema, mapa, videa i drugih aplikacija. Međutim, potencijal same kompanije doveo je do pokretanja različitih projekata koji nisu imali direktnе veze sa internetom. Strukturno, javila se potreba za „natkompanijom“, jer ti drugi projekti prostо nisu mogli da se vode kao deo internet kompanije. Tako je kreiran *Alphabet*, u kom je *Google* samo jedna od jedinica, koja ima svoje podređene internet podjedinice. Ovo je dobar primer balansiranja novonastale stvarnosti i organizacione strukture. Da se to nije učinilo, nove jedinice bi sigurno doživele izvestan stepen zanemarivanja. Ovako one mogu da se razvijaju i imaju sopstvene životne cikluse, baš kao što i jedna porodica treba da ima decu koju će pustiti da žive svoje živote.

#### NAKON KRE- RANJA NOVE POSLOVNE MI- SIJE, KLJUĆNE PROMENE TRE- BA DA BUDU ORIJENTISANJE PREMA KLIJEN- TIMA I STVARA- NJE PROSTO- RA ZA RAZVOJ NOVIH USLUGA

Pogledajmo još jedan primer kako se može preokrenuti usmerenje kompanije. Kompanija proizvodi mašine za izrezivanje oblika od tekstila, kože, drveta i sl. Međutim, sebe u budućnosti vidi kao kreatora rešenja, uključujući opremu, operativni softver i servis. Njihovi klijenti su proizvođači nameštaja, automobila, odeće, tekstila i drugi srodnii segmenti. Proizvodi i usluge sastoje se od mašina za sečenje (nova i polovna oprema, moduli i rezervni delovi), sopstvenog CAD softvera i konsaltinga u vezi sa uslugama i procesima. Do sada je organizacija bila funkcionalno organizovana, kao klasična prodaja i proizvodnja uz ostale prateće funkcije. Nakon kreiranja nove misije, ključne promene treba da budu orijentisanje prema klijentima i stvaranje prostora za razvoj softvera i usluga.

Do sada su softver i servisi smatrani samo podrškom mašinama, tako da nisu imali prilike da se razviju, mada kompanija ima sopstveni softver, pa i CAD. Jedini način da se obezbedi preokret je da se Rešenja, Servisi i Softver posmatraju kao posebne poslovne jedinice, koje naravno rade jedne sa drugima, ali i samostalno. Na taj način dobijamo tri profitna centra, motivisane rukovodioce, preduzetnike koji počinju da razvijaju svoju granu biznisa. Unutar Rešenja fokusirani smo na grupe klijenata, a tu se locira i proizvodnja. Naravno, postoje i ostale funkcije unutar firme, ali one nisu prikazane, jer nam je cilj da pokažemo snagu zaokreta i promene ponašanja u organizaciji. Na ovaj način napravili smo potpuni preokret, pokrenuli drugačije ponašanje i mogućnost diversifikacije poslovanja. Troje dece krenulo je u svoj život. Ako se vratimo na početak teksta, to su ti novi vukovi koji će uspostaviti sasvim drugačiju ekološku ravnotežu. ■

# Ko je za šta odgovoran?

Prema Adižes metodologiji, jedan od bitnih koraka u organizacionoj transformaciji kompanije jeste jasno definisanje organizacione strukture, a važan element ovog procesa jesu precizni opisi radnih mesta



Borislav Đurić

certified associate, Adizes Institute

**DOBRA ORGANIZACIONA STRUKTURA**, s jedne strane, pomaže da se kompanija izbori sa budućim izazovima u svom radu, dok s druge strane doprinosi da se bolje definiše u kom delu je kompanija slaba, odnosno gde treba da usmeri svoj fokus, u smislu popunjavanja novim kadrovima ili usavršavanja postojećih. Nakon projektovanja organizacione strukture, aktivnost koja pomaže da novi sistem testiramo u realnosti jeste rad na opisima radnih mesta.

## FUNKCIONALNOST OPISA RADNIH MESTA

Radeći u privredi, a nakon toga i kao konsultant, bio sam u prilici da se uverim da svaka kompanija, bez obzira na to u kom se životnom stadijumu nalazi, ima dokumentovanu sistematizaciju i opise radnih mesta. Ono što je takođe činjenica jeste da su u fazama rasta, a tu bismo mogli svrstati sve etape životnog ciklusa do punog Go-go stadijuma, pomenuti dokumenti vrlo često tu samo da bi zadovoljili formu, ne i suštinu. Opisi su često kreirani po nekom klišeu i više uopšteno opisuju nečiji posao, nego što ga suštinski definišu. Fraza koja se u opisima poslova učestalo pojavljuje jeste „brine se o...“. Ovde bi bilo zanimljivo postaviti pitanje kako se u jednoj kompaniji može izmeriti taj nivo „brige“ zaposlenog sa ovakvim opisom radnog mesta. Možda brojem izgovorenih „uh-uh“ tokom radnog dana ili intenzitetom češkanja po glavi, kao manifestacije zabrinutosti zbog nečega. Merljivost

KADA RADNO  
MESTO ZADO-  
VOLJAVA SU-  
ŠTINU SVOG  
POSTOJANJA,  
ONDA MOŽE-  
MO REĆI DA JE  
OSOBA KOJA  
JE ZAPOSLENA  
NA TOM RAD-  
NOM MESTU I  
ODGOVORNA.  
ODGOVOR-  
NOSTI TREBA  
DA BUDU U  
KORELACIJI SA  
OČEKIVANJEM  
KLIJENATA I JA-  
SNO MERLJIVE.

odgovornosti na svom radnom mestu leži ipak negde drugde.

Važan element dobrih i funkcionalnih opisa radnih mesta, koji povećavaju verovatnoću njihove dobre implementacije po Adižes metodologiji, jeste dobro definisanje nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti za svako pojedinačno radno mesto.

Kada govorimo o nadležnostima, treba krenuti od toga ko su naši klijenti i šta mi suštinski radimo za njih da bi oni mogli da budu uspešni u svom poslu. Drugim rečima, zbog čega bi kompanija zaposlila nekog na određenom radnom mestu i šta je suštinska svrha postojanja istog. Kada govorimo o klijentima, znamo da se oni dele na interne i eksterne. U Adižesovom pristupu vrednovanju klijenta po važnosti akcenat se stavlja na interne klijente. To možda deluje kontradiktorno i naši klijenti često pitaju: Kako mogu biti važniji interni klijenti, kada nam eksterni klijenti plaćaju za našu robu, usluge i projekte, faktički nam obezbeđujući egzistenciju? U želji da što bolje zadovoljimo potrebe naših eksternih klijenata, pogotovo kada kompanija beleži intenzivan rast, zaposleni u kompanije rade ono što znaju. Drugim rečima, prepliću se nadležnosti različitih radnih mesta. Sa porastom obima posla i pod pritiskom da se eksterni klijenti zadovolje, dolazi do prevelikog sudaranja u operativnom poslu, do pravljenja grešaka, ne-retko i prebacivanja odgovornosti i sl. Kvalitet naše usluge opada i eksterni klijenti to počinju



da osećaju. Dakle, važno je definisati ko su moji interni klijenti na mom radnom mestu. Nakon toga svakako valja definisati i ko su eksterni klijenti i šta je to što je njima neophodno pružiti da bi bili uspešni, zajedno sa nama.

Nakon utvrđivanja svrhe, sledi korak definisanja aktivnosti kojima dato radno mesto ispunjava svrhu svog postojanja. Ovde takođe želimo da budemo što precizniji i definišemo koje su to aktivnosti na dnevnom, nedeljnem, mesečnom i kvartalnom, odnosno godišnjem nivou. Pri kreiranju aktivnosti potrebno je napraviti razliku između operativnih i rukovodećih radnih mesta. Kod rukovodećih radnih mesta potrebno je obratiti pažnju na kreiranje aktivnosti iz domena izveštavanja i planiranja, kako bi se dodatno povećala verovatnoća da isti dođu do alata i informacija za donošenje odluka važnih za vođenje biznisa. Iz svega ovoga jasno je da postoji potreba za regulisanjem toka dokumentacije između različitih radnih mesta i ovom tačkom se faktički završava proces definisanja nadležnosti za jedno radno mesto. Po definiciji, nadležnost je skup zadataka koje neko radi na svom poslu. Ovo je način da zaposlenima u kompaniji bude što jasnije šta se od njih očekuje u pogledu realizacije radnih zadataka.

Nakon nadležnosti slede dva koraka čija je uzajamna zavisnost velika – reč je o dodeljivanju ovlašćenja i odgovornosti. Kada radno mesto zadovoljava suštinu svog postojanja, onda možemo reći da je osoba koja je zaposlena na tom radnom mestu i odgovorna. Odgovornosti treba da budu u korelaciji sa očekivanjem klijenata i jasno merljive. Ovde

## POSTAVLJANJE PITANJA O SVRHOVITOŠTI POJEDINIH RADNIH MESTA I ODGOVORNOSTI ZAPSLENIH KOJI SE NA TIM POZICIJAMA NALAZE POVEĆAVAJU STEPEN INTEGRACIJE UNUTAR SAME KOMPANIJE

se vraćamo na priču sa početka: „brinuti o nečemu“ i ostvariti konkretni rezultat (naplata, povećanje broja klijenata, upakovan proizvod u magacinu, smanjenje škarta u proizvodnji, povećanje kompetencija zaposlenih i dr.) su sasvim različite stvari. I to je jedna strana medalje. Sa druge strane, da bi se ta odgovornost „dogodila“ potrebno je dobro definisati neophodna ovlašćenja za postizanje iste. Praksa pokazuje da je neizostavni preduslov za dobru definiciju ovlašćenja u kompanijama koje rastu i razvijaju se učešće prvog čoveka kompanije u njihovom kreiranju. Na taj način daje se pun legitimitet budućem pozivanju na odgovornost i kontrolu rezultata ljudi postavljenih na određena radna mesta u strukturi.

### ONESVEŠĆIVANJE I OSVEŠĆENJE

Ono što se dogodi na kraju ovog procesa je osvešćenje, rekao bih i „padanje maski“. Prvi momenat jeste potreba da se na kreirana radna mesta postave ljudi. Organizacija u tom momentu počinje da shvata da postoji problem sa imenovanjem prve linije menadžera. Problem je u tome što u organizaciji vrlo često nema izgrađenih osoba koje su spremne da u tom trenutku preuzmu novokreirane odgovornosti i ovlašćenja.

Drugi važan momenat je kada prvi čovek kompanije (osnivač, direktor) shvata da se zapravo on sam nalazi na velikom broju radnih mesta, i to operativnih, u dubini strukture. Takođe, shvata da ni njegovi ponajbolji dosadašnji saradnici nisu spremni da u potpunosti preuzmu novododeljena ovlašćenja, a samim tim ni odgovornost. U tom trenutku česta je razočaranost saradnicima, a neretko se javlja i ljutnja, jer „prvi“ shvata da on zapravo ima dobre operativce, a loše menadžere, i da je on „mozak čitave operacije“. U najčešćem slučaju, njegova uverenja su do tada bila suprotna. To je momenat kada kompanija počinje da radi na usavršavanju i odabiru kadrova, prvo iz sopstvenih resursa, a nakon toga, u zavisnosti od potreba, počinje eksterna potraga za ljudima koji će popuniti definisane radne pozicije.

Postavljanje pravih pitanja – da li se ljudski resursi, tj. pojedini zaposleni koriste na pravim mestima u kompaniji, kao i da li ispunjavaju svrhu svog radnog mesta, povećavaju stepen integracije unutar same kompanije. Osvešćivanje organizacije o potrebi za postavljanjem ovakvih pitanja dobar je preduslov za njeno dalje napredovanje u životnom ciklusu i hvatanje u koštač sa kompleksnijim poslovnim izazovima. ■

# Ključni momenti u razvoju zaposlenih

Sticanje novih znanja i veština i širenje sopstvenih vidika omogućava zaposlenima da postanu efikasniji i povećaju svoju sposobnost za rešavanje problema



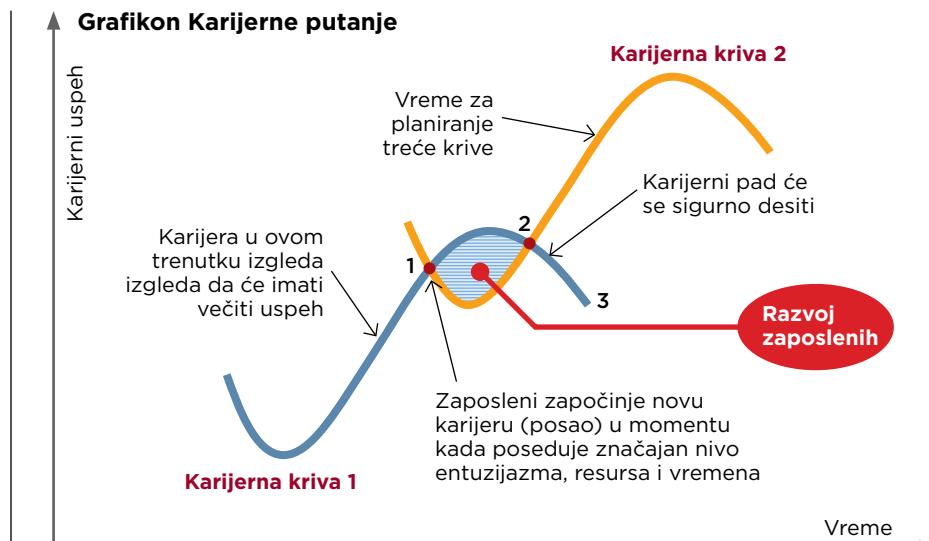
**Duško Ilić**  
HR consultant, ASEE

**RAZVOJ ZAPOSLENIH** obuhvata aktivnosti usmerene na podizanje nivoa njihovih kompetencija, kako bi se olakšalo postizanje organizacionih ciljeva. To uključuje razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, kako bi se oni pripremili za nove ili veće odgovornosti i izazove.

Na putu profesionalnog sazревanja mnogim zaposlenima potrebna je određena vrsta pomoći, u cilju podizanja njihove menadžerske kompetentnosti, pogotovo u preuzimanju složenijih poslova ili poslova na zahtevnijim pozicijama. Često su i sami zaposleni svesni svojih nedostataka – što ličnih, što menadžerskih – za uspešno obavljanje novih aktivnosti i zadataka. Ako se ne radi na sistematičnom suzbijanju tih nedostatka (nekompetentnosti), oni mogu postati barijera koja će sputavati karijeru pojedinca da krene uzlaznom putanjom.

## KARIJERNA PUTANJA

Period u karijeri svakog pojedinca kada mu je pomoći u ličnom razvoju pri prelasku na složeniju poziciju (posao) najpotrebnija prikazana je kao šrafirana oblast na našem grafikonu. Ona je nastala presecanjem karijernih krivulja i ključni segment ovog grafikona je baš ta oblast koja se zove razvoj zaposlenih.



Grafikon možemo pokušati da pojasnimo praktičnim primerom: karijerna kriva 1 je kada mlad i posvećen zaposleni prelazi na karijernu krivu 2 i postaje menadžer. Razmatrajući oblast oko tačke 1, vidimo da zaposleni svojim posvećenim radom stiče određeni pozitivan profesionalni identitet. Organizacija ga uvažava i smatra da treba da bude unapređen.

Očekivane poteškoće koje mladog menadžera mogu ometati u uspešnom obavljanju posla po prelasku na novu poziciju često su određene mentalne barijere, lična neefikasnost i neproduktivnost – manjak odlučnosti u izgradnji autoriteta nad bivšim

kolegama ili saradnicima znatno starijam od njega, loša komunikacija sa nadređenima, slaba direktivnost nad podređenima, slabije organizacione sposobnosti i sl. Ako se zaposlenom ne omogući ciljana obuka ili trening koji bi mu pomogli da razvije nivo menadžerske kompetentnosti, talen-tovani zaposleni vremenom postaje osrednji rukovodilac, koji će na kraju ipak završiti u oblasti 3.

Razmatrajući oblast 2 na grafikonu, vidimo da je zaposleni svojim posvećenim radom stekao određenu profesionalnu zrelost. Profesionalnu zrelost možemo uporediti sa životnom zrelošću čoveka. Jedna od definicija

# INDIVIDUALNI PROGRAMI RAZVOJA

## RAZVOJEM ZAPOSLENIH RAZVIJATE KOMPANIJU



- 1 Analiza profila
- 2 Razgovor sa naručiocem
- 3 Razgovor sa učesnikom
- 4 Individualni plan razvoja
- 5 Kreiranje programa
- 6 Razgovor poverenja
- 7 Konsultantske sesije
- 8 Završni izveštaj sa preporukama

kaže da je životna zrelost upravo onaj nivo razvoja kada se čovek u delovanju i ocenama orijentiše na sopstvene vrednosti i norme. Odlučujuću reč više nemaju roditelji, pedagozi ili prijatelji, već samo čovek lično. Taj nivo zahteva visok intelekt, raznovrsno socijalno iskustvo, kao i osećaj sopstvenog dostojanstva. U ovoj oblasti zaposleni je uspešno prevazišao probleme iz oblasti 1. Ipak, zrelost svakako podrazumeva i svest o sopstvenim nedostacima. Nedostaci u menadžerskim veštinama, česti u ovoj oblasti, obično su nedostaci u veštini delegiranja, motivisanja, komuniciranja, pregovaranja itd. Isto kao u prethodnom slučaju, ako se zaposlenom ne omogući ciljana obuka ili trening završiće u oblasti 3.

### AKO NE POSTANEMO BOLJI, POSTAĆEMO GORI

Kompletanu sliku konstantnog napredovanja remeti činjenica da se karijerna putanja sastoji od karijernih krivih koje imaju sinusoidan oblik. Nakon uspeha neminovan je pad. Ako ne postanemo bolji, postaćemo gori. Tako je na grafikonu jasno prikazan momenat kada je potrebno razmišljati o trećoj karijernoj krivoj i time izbeći oblast 3.

Baš ta oblast 3 je onaj period kada za zaposlenog možemo reći da ga je „pregazilo vreme“. Pri tome ne mislimo na starosnu dob, već na sve one zaposlene koji nisu uvideli da njihov način rada i razmišljanja više ne daje rezultate kao ranije. Oni pripadaju kategoriji zaposlenih koji su prilično „formirani“ i „uobličeni“ svojim dugogodišnjim radom na isti način, a opet istrajni u tom svom neadekvatnom načinu rada i razmišljanja. Bilo kakvi razvojni programi ne bi doprineli njihovom ličnom razvoju.

Problemi iz 1. i 2. oblasti u razvoju zaposlenih mogu se preduprediti kreiranjem plana razvoja zaposlenih. Planskim pristupom razvoju zaposlenih preciziraju se pravci delovanja koje treba preduzeti radi maksimalnog pospešivanja potencijala zaposlenih. Dobro uokviren plan razvoja zaposlenih omogućiće ne samo pojedinačnom zaposlenom da upravlja svojom karijerom, već će takođe voditi organizaciju u budućnost.

Unapređenje pojedinačnih veština i znanja, koji zbirno rezultiraju kao doprinos poboljšanju poslovanja kampanje, naša kuća praktikuje kroz kreiranje individualnih planova razvoja i kasniji mentorski rad po pitanju ključnih menadžerskih veština, obično sa ključnim pojedincima kompanije.

Dosadašnje razmatranje uglavnom se odnosilo na individualni razvoj zaposlenih, pa je neophodno napomenuti da izolovan razvojni iskorak pojedinaca neće automatski rezultirati razvojnim iskorakom organizacije. Podizanje nivoa kompetencija zaposlenih mora rezultirati podizanjem kompetencija grupe, a ne samo pojedinaca. Naš odgovor na planski pristup razvoju grupe prvenstveno talentovanih zaposlenih sprovodi se kroz ASEEE programe razvoja. ■

# Briga o zaposlenima i/ili kompaniji

Razvoj zaposlenih, kao i ostale komponente upravljanja ljudskim resursima, može da se posmatra kratkoročno, kao aktivnost koja doprinosi rezultatima na operativnom nivou, ali i dugoročno, kao deo šire strategije koja je usmerena na ispunjavanje ciljeva kompanije. Teorijski koncept je poznat i priличno jasan, ali se čini da se u našoj i okolnim zemljama prilično teško implementira. Zašto? Šta treba promeniti? Kako treba razvijati zaposlene? Šta se time dobija?



Dubravka Milovanović

regional director for people development programs, ASEE

**VEĆ DUŽE VREME PRIMETNO JE** da je kod vlasnika i menadžera kompanija razvijena svest o tome da treba brinuti o zaposlenima, međutim, čini se da još uvek nije jasno zašto, a pogotovo kako to treba činiti.

Promena društvenog sistema je bolan i dugotrajan proces, koji nam se, pod imenom „tranzicija“, dešava već preko 30 godina, naravno uz brojne anomalije. Kompanije rade i razvijaju se u nestabilnom okruženju, uz brojne izazove i stalne zahteve da modernizuju svoje poslovne modele i tehnološke sposobnosti. Međutim, čini se da je za većinu još uvek najveći izazov pristup poslovanju, pa time i pristup zaposlenima i ulaganjima u njihov razvoj.



RAZVIJANJE  
ZAPOSE-  
NIH MORA DA  
BUDE SNAŽ-  
NO POVEZANO  
SA STRATEŠ-  
KIM CILJEVIMA  
KOMPANIJE I  
SUŠTINSKI TRE-  
BA DA STVARA  
PRETPOSTAV-  
KE ZA NJIHOVO  
OSTVARIVANJE

**Da li zaposlene u kompaniji vidimo kao njen najvažniji resurs?** Zapošljavanje jedne osobe je od prvog dana ozbiljna investicija i prema tom procesu se valja ophoditi pažljivo i promišljeno. Uz časne izuzetke, službe koje se bave zaposlenima često su svedene na operativne poslove, vodeći računa o radnim ugovorima, godišnjim odmorima i sl. Kao snažan iskorak računa se kada kompanija ozbiljnije pristupa procesu zapošljavanja ili organizuje obuke za razvoj poslovnih veština. Te aktivnosti se neretko sprovode stihijski, kada treba rešiti neki problem u kolektivu ili su deo opšteg trenda.

**Da li je briga o zaposlenima socijalna ili razvojna kategorija u kompaniji?** Sve do-skoro briga o zaposlenima bila je deo opšteg pristupa da treba voditi računa o socijalnom stanju radnika, pa su aktivnosti kojima treba motivisati zaposlene imale snažnu sindikalnu komponentu. U mnogim kompanijama se takav odnos i dalje oseća, pa se aktivnosti usmerene na zaposlene vide kao „izlaženje u susret“ i neka vrsta socijalnog angažmana. Ključna promena bila bi da se ulaganje u zaposlene prestane posmatrati kao briga o njima, već da se snažno i aktivno sproveđe koncept strateškog razvijanja zaposlenih, što je i njihov i interes kompanije.



### STRATEŠKI RAZVOJ ZAPOSLENIH

Strateški razvoj zaposlenih treba shvatiti kao deo upravljanja ljudskim resursima, što obuhvata i druge procese, kao što su zapošljavanje (*recruitment*), prijem (*onboarding*), odnos sa zaposlenima (*employee relations*), sistem nagrađivanja (*rewarding*). Svaku od ovih aktivnosti treba posmatrati kao deo napora da se ostvare ciljevi kompanije, što podrazumeva dobro postavljen sektor za razvoj ljudskih resursa koji ima odgovarajuće ingerencije i autoritet u preduzeću.

U takvim uslovima, strateško razvijanje zaposlenih zahteva:

- **Dobro poznavanje i razumevanje strateških smerница kompanije**, misije, vizije, ciljeva, poslovnog modela itd. Razvijanje zaposlenih mora da bude snažno povezano sa strateškim ciljevima kompanije i suštinski treba da stvara prepostavke za njihovo ostvarivanje.

- **Objektivnu procenu postojećih kompetencija zaposlenih**, kako bi se stvorio jasan uvid u njihove performanse, ali i procenila njihova spremnost da prihvataju promene, volja da se obučavaju, sposobnost da deluju u grupi itd.

- **Koncipiranje programa obuke koja će nadgraditi poslovne veštine zaposlenih**, kako bi bili sposobni da podrže ostvarivanje strateških ciljeva kompanije. Pri tome valja poći od profila zaposlenih, a zatim kombinovati individualni i grupni pristup, čime se razvijaju pojedinačne veštine, uz istovremeno kreiranje atmosfere poverenja i poštovanja u kolektivu, potenciranje timskog rada, svesti o višim zajedničkim ciljevima.

- **Praćenje rezultata programa obuke i osvarenih unapređenja**, kao i davanje preporuka za budući razvoj, čime se stvaraju uslovi za

### OHRABRIVANJE NJEM NJIHOVOG DALJEG RAZVOJA KOMPANIJA STAVLJA DO ZNANJA SVOJIM ZAPOSLENIMA DA RAČUNA NA NJIH

praćenje karijere svakog zaposlenog i prepoznavanje mogućnosti za napredovanje u poslu. Tako se stvara dugoročna perspektiva za zaposlene, što ih snažno vezuje za kompaniju i povećava nivo njihove motivacije i lojalnosti. S druge strane, time se podržava rast kompanije, koja se osposobljava da unutar kolektiva prepozna i razvija buduće lideres, stvara kvalitetne menadžere i kadrove spremne da preuzmu viši nivo odgovornosti.

- **Komuniciranje efekata i postignutih rezultata sa zaposlenima**, što podrazumeva konstruktivno davanje povratnih informacija, motivisanje i ohrabrvanje njihovog daljeg razvoja. Na ovaj način kompanija stavlja do znanja zaposlenom da računa na njega, da je spremna da uloži u njegov razvoj i da to želi da sproveđe uvažavajući njegove privatne želje i planove. Smisao je da profesionalni ciljevi ne smeju da budu u koliziji sa ličnim, već treba da budu pokretač za ostvarivanje punog potencijala zaposlenog.

### DUGOROČNI EFEKTI ULAGANJA U ZAPOSLENE

Šta zapravo znači strateški razvoj zaposlenih za jednu kompaniju najbolje možemo opisati osvrtom na višestruke koristi koje će ostvariti primenom ovakvog pristupa:

- Povećava se zadovoljstvo zaposlenih, njihova motivisanost i lojalnost, jer svoju dugoročnu perspektivu nalaze unutar kompanije.

- Kreira se snažna poslovna kultura i povećava se razumevanje strateških opredeljenja kompanije, pa dolazi i do identifikacije zaposlenog sa specifičnom kulturom koju kompanija emituje prema spoljnom svetu.

- Kompanija postaje privlačan poslodavac za mlade i darovite pojedince, tako da postaje promoter razvoja i rasadnik talenata u datom sektoru.

- Rast i razvoj kompanije oslanja se na široku bazu sopstvenih kadrova, koji su spremni da preuzmu odgovorne pozicije i da se dokažu na složenijim poslovima.

- U trenucima krize i spoljnih udara kompanija neće ostati sama, već može da računa na svoj najvažniji resurs – na svoje zaposlene.

Strateški razvoj zaposlenih zapravo znači svesno i dugoročno planiran rast i razvoj kompanije, koji je snažno podržan istovremenim razvojem performansi i kompetencija zaposlenih, čime se ostvaruju visoki rezultati i otvaraju nove perspektive i za kompaniju i za zaposlene. ■

# Dum spiro spero

Namera ovog teksta nije da nekoga uvredi ili povredi, već da one koje treba podstakne na promišljanje i ozbiljne odluke. Odluke koje mogu da proizvedu ozbiljne posledice za njihova životna dela...



**Boris Vukić**

regional director for family business consulting, Adizes SEE

**KOD MNOGIH NASLEDNIKA** postoji verovanje da većina osnivača izreku „Dum spiro spero” ne prevode samo kao „Dok dišem, nadam se”, već da ova latinska sentenca ima i nastavak. Po tom verovanju, nastalom na osnovu iskustva sledeće generacije, za začetnike kompanija kompletna rečenica glasi: „Dok dišem, nadam se da neću nikad umreti i samim tim neću morati da prenosim vlasništvo nad mojoj kompanijom i tako donosim bilo kakve odluke po tom pitanju.”

Ne postoje pouzdani izvori kada je pomenuta latinska izrekla stigla u naše krajeve, ne znam u koje je sve lokalne podvarijante mutirala, ali verujem da je ona izvorište i poslovice „Dok dišem, ne pišem”. Sigurno je da se ona u promišljajima osnivača kompanija na brdovitom Balkanu pojavljuje sve više kako odmiče 21. vek, a njihova biološka deca ulaze u treći deceniju života. Kada govorimo o porodičnim kompanijama, pri tumačenju ove izreke postavlja se retoričko pitanje: da li je mudrost ili glupost? Kao što je i red, odmah ču odgovoriti: može biti i mudrost i glupost. Tačnije, može biti legitimna mudrost i sebična glupost.

## LEGITIMNA MUDROST

Legitimna mudrost je kada se tumači kao odluka osnivača da ne želi da menja strukturu vlasništva nad kompanijom za svoga života. Pojednostavljeno, a jasno, napišimo je kao: „Dok sam živ, neću ništa novo da pišem u dokumentima koji govore o vlasništvu nad kompanijom, niti ču koga da dopišem, niti ču sebe da obrišem.” Postoje mnogi razlozi za ovu odluku i pod uslovom da je jasno izrečena i obrazložena, treba je pozdraviti. Napominjem da je isto tako mudrost, isto legitimna, postupiti i drugačije i uključiti u vlasničku strukturu kompanije,

## VLASNIŠTVO NAD KOMPANIJOM MOŽE SE I NE MORA MENJATI ZA ŽIVOTA OSNIVAČA, ALI SE MORA NAKON PRE-STANKA OVOZEMALJSKOG ŽIVOTA



s manjinskim ili većinskim udelom, naslednike, pa čak i one koji to nisu. Kada i kako menjati vlasničku strukturu za života osnivača posebna je tema i o tome ovom prilikom ne bih pisao.

Pošto govorimo o mudrosti, sigurno je da su oni osnivači koji su neku od ovih odluka doneli dobro promislili pre nego što su to učinili. 'Ajde da se iz prakse malo ogradi: u većini slučajeva su promislili, tačnije u velikoj većini. Ogradio sam se jer mi se, dok pišem, brk smeši pri sećanju na priču jednog naslednika: „Ne znam ko je bio ludi, da li on, koji nas je jedan dan odveo i upisao nam po 0,3% vlasništva, ili mi koji smo ozbiljni s njim otišli i to potpisali.” Vlasništvo nad kompanijom može se i ne mora menjati za života osnivača, ali se mora nakon prestanka ovozemaljskog života. Iz filmova znamo da je moguća i odluka da „svu svoju imovinu ostavim samom sebi“, ali iz života znamo i da su takve stvari realne samo u filmu. Za sve one verujuće i bogougodne imam proverenu informaciju da na onom svetu vlasnički list ne važi, te ako im je do stvaranja u drugom životu, moraće ispočetka.

## SEBIČNA GLUPOST

Izreka „Dok dišem, ne pišem” pretvara se u sebičnu glupost odlukom osnivača da neće da doneše odluku o tome kako će izgledati

vlasnička struktura nakon njegovog nevoljnog povlačenja iz života. I neće o odluci otvoreno da razgovara s naslednicima ili bar neće da im je saopšti. I sve to neće da uvede u adekvatna pravna akta i kroz ista sprovede. I neće...

Jasno je zašto nisam imao priliku da od Starih Latina čujem: „Ma, baš me briga, kad me ne bude neka se sami dogovore”, što ne znači da tako nešto oni nisu izgovarali. Nažalost, čuo sam je nekoliko puta od osnivača. Od neodgovornih osnivača i istovremeno neodgovornih roditelja. Neodgovornih prema svojim kompanijama i sopstvenoj deci. Nažalost, neodgovorno je i ponašanje onih koji ovako nešto nikad ne bi izgovorili, a koji se godinama noću vrte u krevetu, u strahu. U strahu šta će biti kad njih ne bude. Neće im san na oči jer dobro znaju i svoje kompanije i svoju decu, a dobro su upoznali i još poneke zainteresovane strane. Ne mogu da zaspne ne nalazeći rešenje koje će biti najbolje za kompaniju, a istovremeno biti i takvo da budu pravedni prema svojoj deci.

Neću da plašim statistikom iz razvijenog sveta u kojem se nasleđivanje kompanija dešava već vekovima, ali hoću da podsetim na lokalne primere i slike zapuštenih i oronulih

**OSNIVAČIIMA-JU JEDINSTVENU PRILIKU DA ZA ŽIVOTA SA-ZIDAJU SPOME-NIK KOJI POSLE NJIHOVE SMRTI MOŽE DA RA-STЕ I OKUPLJA NJIHOVU DECU**

kuća oko kojih se prepiru zavađeni naslednici. Zar da nakon svega posle osnivača ostanu zapuštene kompanije kojima su posvetili život i posvađana deca kojima su život dali? Ne, jednom sam rekao i napisao da su osnivači ti koji imaju jedinstvenu priliku da za života sa-zida spomenik koji posle njihove smrti može da raste i okuplja njihovu decu.

Namera ovog teksta nije da nekoga uvredi ili povredi, već da one koje treba podstakne na promišljanje i ozbiljne odluke. Odluke koje mogu da proizvedu ozbiljne posledice za njihova životna dela. Pisan je da isprovocira nekoliko vrednih i dragih prijatelja, a posvećen hiljadama sličnih. Nebrojeno puta rekao sam i napisao, a i ovaj će tekst kraju privoditi s porukom da znam da rešenje nije daleko, ali je potrebno krenuti jer put ne mora biti lak. Mnogo je bolje krenuti razgovarajući sa, voljno ili nevoljno, zainteresovanim stranama. Znam da ima onih koji mogu samo sa samim sobom da razgovaraju. Iz tih razgovora, ma u kom obliku bili, proizaći će rešenje. To rešenje u porodične protokole treba zapisati. I sve ono što mora iz protokola u pravnu formu odenuti.

„Res non verba“, dragi moji osnivači. ■

BORIS VUKIĆ

**OSNIVAČI,  
NASLEDNICI,  
MENADŽERI**

... idemo dalje. Uspešno prenestite preduzeće sa prve generacije na drugu

ASEE

PRAKTIČNA  
KNJIGA O  
PORODIČNIM  
KOMPANIJAMA

**NARUČITE NA:**

**bgoffice@asee.biz • office@asee.ba • office@adizes.hr**

# Pravni osnov za prenos porodične kompanije

Za razliku od mnogih drugih imovinskih vrednosti, kompanija je živ organizam koji ne može da se zaustavi. Svaki zastoj u odlučivanju ugrožava efikasnost i konkurentnost kompanije u promenljivim tržišnim uslovima. Stoga iznenađuje da pravna praksa još uvek nije u dovoljnoj meri prepoznala ugovor o ustupanju i raspodeli kao optimalan mehanizam za besplatan prenos kompanije na sledeću generaciju.



Dr Miloš Vukotić

docent, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu

**PRENOS PORODIČNOG PREDUZEĆA** na sledeću generaciju jedan je od najvećih izazova sa kojima se jedna porodična kompanija neminovno suočava, a taj izazov je naročito težak kada se radi o prvom prenosu – s generacije osnivača na prvu generaciju naslednika. Opasnosti po opstanak kompanije dolaze sa raznih strana, od organizacione vezanosti za ličnost vlasnika do ličnog odnosa između vlasnika i njegove dece. Međutim, čak i kada su svi suštinski problemi u vezi sa organizacijom i prenosom kompanije rešeni, pravila naslednog prava mogu da ugroze opstanak porodičnog preduzeća.

## IZMEĐU KOMPANIJSKOG I NASLEDNOG PRAVA

Opasnost dolazi od načelnog sukoba između ideja koje stoje iza kompanijskog prava i ideja koje stoje iza naslednog prava. Dok kompanijsko pravo služi efikasnom funkcionisanju kompanija, očuvanju i povećanju njihove vrednosti, nasledno pravo služi pravičnoj raspodeli imovine koju neko iza sebe ostavi. Pravičnost u raspodeli imovine orijentiše se prema uobičajenom značaju porodičnih odnosa, tako da bliži članovi porodice načelno imaju veća prava u pogledu zaostavštine. Najbliži članovi porodice (potomci, supružnik, roditelji i

UGOVOR O  
USTUPANJU  
I RASPODELI  
IMOVINE JE DO-  
VOLJNO FLEK-  
SIBILAN DA  
OBEZBEDI NE  
SAMO SUKCE-  
SIJU U POGLE-  
DU ODREĐENE  
IMOVINE, VEĆ  
I MATERIJAL-  
NU SIGURNOST  
USTUPIOCA

ostali preci, braća i sestre) uživaju zaštitu kao nužni naslednici, što znači da imaju pravo na određenu vrednost iz zaostavštine čak i ako ostavilac (preminulo lice) nije želeo da im bilo šta ostavi, pa je svoju imovinu zaveštao ili poklonio drugima. Potomci, supružnik i roditelji uvek imaju pravo na nužni deo (ako bi u konkretnom slučaju bili pozvani na nasleđe kao zakonski naslednici), dok braća, sestre i dalji preci imaju pravo na nužni deo samo ukoliko nemaju nužnih sredstava za život i ukoliko su trajno nesposobni za privređivanje. Ako vlasnik preduzeća odluči da kompaniju prenese na jednog ili nekoliko potomaka, a drugim nužnim naslednicima ne ostavi imo-





vinu čija vrednost pokriva njihov nužni deo, onda se javlja opasnost da nužni naslednici zahtevaju isplatu nužnog dela od potomaka koji su preuzeли kompaniju i taj zahtev može da bude toliko velike vrednosti da ugrozi likvidnost i opstanak kompanije. Štavše, naše pravo ostavlja mogućnost da nužni naslednik zahteva ideo u zaostavštini umesto novčane isplate, što može da bude još opasnije za porodičnu kompaniju, jer vodi ka podeli vlasničkih prava i blokadi u odlučivanju.

Vrednost nužnog dela računa se na osnovu vrednosti zaostavštine, ali se toj vrednosti dodaje vrednost svih poklona koje je ostavilac učinio u poslednjoj godini života, kao i vrednost svih poklona koje je bilo kada učinio licima iz kruga njegovih zakonskih naslednika (članovima porodice). Primera radi, ako vlasnik kompanije odluči da kompaniju pokloni jednom detetu (zaključe ugovor o besplatnom prenosu udela u d.o.o.), a drugom detetu ne ostavi ništa ili mu ostavi manje nego što vredi nužni deo, drugo dete će imati pravo da zahteva isplatu nužnog dela od deteta koje je dobilo kompaniju, a vrednost nužnog dela računaće se na osnovu vrednosti kompanije (udela u d.o.o.). Pored toga, naše pravo dozvoljava nužnom nasledniku da zahteva od suda da mu umesto novčane isplate nužnog dela dodeli ideo u zaostavštini. Sud će udovoljiti ovom zahtevu ako smatra da za to postoje posebno opravdani razlozi, npr. nužni naslednik je radio u porodičnoj kompaniji, učestvovao u njenom rukovođenju ili je jed-

### ČAK I KADA SU SVI SUŠTINSKI PROBLEMI U VEZI SA ORGANIZACIJOM I PRENOSOM KOMPANIJE REŠENI, PRAVILA NASLEDNOG PRAVA MOGU DA UGROZE OPSTANAK PORODIČNOG PREDUZEĆA. OPASNOST DO LAZI OD NACIONOG SUCOBA IZMEĐU IDEJA KOJE STOJE IZA KOMPANIJSKOG I NASLEDNOG PRAVA.

nostavno stekao obrazovanje koje ga preporučuje za rukovođenje kompanijom. Ukoliko sud odluči da nužnom nasledniku prizna ideo u zaostavštini, nužni naslednik je ovlašćen da upravlja i raspolaže zaostavštinom zajedno sa ostalim naslednicima, što može da dovede do blokade u odlučivanju i propasti porodične kompanije.

Problem s nužnim naslednicima može da nastane čak i ako je postignut porodični sporazum o tome ko će preuzeti kompaniju, jer takav porodični sporazum, sve i da je deo takozvanog porodičnog protokola, ne može da isključi pravo na nužni deo. Nezadovoljni potomak moći će da se pobuni protiv porodičnog sporazuma i zahteva svoj nužni deo. Postoji li, dakle, način da se potomci pravno obavežu da poštuju porodični sporazum o budućnosti porodične kompanije? Naravno, odgovor je da – putem ugovora o ustupanju i raspodeli imovine za života.

### UGOVOR O USTUPANJU I RASPODELI IMOVINE ZA ŽIVOTA

Kao što se može videti iz samog naziva, ugovor o ustupanju i raspodeli imovine za života omogućava jednom licu da besplatno prenese celu svoju imovinu ili njen deo tako da taj prenos bude konačan, tj. zaštićen od eventualnih zahteva nužnih naslednika. Najjednostavnije rečeno, radi se o posebnoj vrsti ugovora o poklonu. To je ugovor o poklonu koji je zaštićen od zahteva nužnih naslednika tako što imovina koja je njime obuhvaćena ne ulazi u obračunsku osnovu nužnog dela. Da bi ugovor zaslužio ovu privilegiju, moraju se ispuniti strogi uslovi:

- Ugovor o ustupanju i raspodeli može da se zaključi samo sa potomcima i supružnikom (ne može sa bratom, ne može sa sestrićem itd.);
- Da bi ugovor bio punovažan s njim se moraju saglasiti svi potomci koji će postati zakonski naslednici lica koje ustupa imovinu (svi oni potomci koji bi inače imali pravo na nužni deo);
- Ugovor o ustupanju i raspodeli zaključuje se u strogoj formi javnobeležnički potvrđene (solemnizovane) isprave.

Da bi besplatni prenos udela u d.o.o. bio zaštićen od zahteva nužnih naslednika neophodno je, dakle, da se s tim prenosom saglase svi potomci koji će postati nužni naslednici. To znači da se nijedan potomak ne može zanemariti i lišiti nužnog dela, ali, ukoliko je



zaključen ugovor o ustupanju i raspodeli imovine, svaki potomak koji je dao saglasnost za prenos vezan je tom saglasnošću i ne može se kasnije predomisliti i tvrditi da ipak nije zadovoljan dogовором о raspodeli imovine.

Istorijski posmatrano, ugovor o ustupanju i raspodeli imovine nastao je kao pravni mehanizam za prenos poljoprivrednog imanja sa vlasnika na njegove odrasle, radno sposobne potomke. Potreba da imanje pređe na potomke još pre smrti vlasnika javljala se zbog jednostavne činjenice da starost smanjuje radnu sposobnost vlasnika, tako da on jednostavno nije u stanju da održava i sačuva imanje. Slična situacija može da se javi i u slučaju kompanije, pri čemu je potreba za rešavanjem pitanja vlasničke tranzicije kod kompanije možda čak i veća. Naime, za razliku od mnogih drugih imovinskih vrednosti (nekretnine, uštедevina, zlato itd.), kompanija je živ organizam koji ne može da se zaustavi. Svaki zastoj u odlučivanju ugrožava efikasnost i konkurentnost kompanije u promenljivim tržišnim uslovima. Imajući u vidu suštinsku sličnost između ovih slučajeva, iznenadjujuće je da pravna praksa još uvek nije u dovoljnoj meri prepoznala ugovor o ustupanju i raspodeli kao optimalan mehanizam za besplatan prenos kompanije na sledeću generaciju.

### PREDNOSTI ANTICIPIRANOG NASLEĐIVANJA

Ugovor o ustupanju i raspodeli imovine za života je pravni mehanizam za takozvano anticipirano nasleđivanje – prenos imovine na potomke pre smrti vlasnika. Pravni sistem omogućava i štiti anticipirano nasleđivanje zato što ono ima značajne prednosti u odnosu na klasičnu naslednjopravnu sukcesiju. Prenos

### UGOVOR O USTUPANJU I RASPODE- LI IMOVINE ZA ŽIVOTA, KAO PRAVNI OSNOV ZA PRENOS PORODIČNE KOMPANIJE, OMOGUĆA- VA BESPLA- TAN PRENOS ČITAVE IMOVI- NE ILI NJENOG DELA TAKO DA ON BUDE KONAČAN, T.J. ZAŠTIĆEN OD NAKNAD- NIH ZAHTEVA OSTALIH NA- SLEDNIKA

imovine za života smanjuje rizik sporova između potomaka, pruža im imovinsku podršku za samostalni život i omogućava očuvanje dinamičkih imovinskih celina, kao što su poljoprivredna gazdinstva, preduzetničke radnje i kompanije.

Iako se u praksi ovaj ugovor nije koristio za prenos udela u kompanijama, nema razloga da se praksa ne izmeni. *Pro futuro* treba razmišljati o ugovoru o ustupanju i raspodeli imovine kao najadekvatnijem načinu da se uredi smena dve generacije vlasnika. Ovaj ugovor je uređen odredbama Zakona o nasleđivanju još od 1955. godine, dobro je poznat srpskoj pravničkoj javnosti i u vezi sa njim nema značajnih nedoumica. On može da bude osnov za prenos bilo kog prenosivog imovinskog prava koje pripada ustupiocu u času zaključenja ugovora, te nema razloga da se njegove prednosti ne iskoriste i kada je u pitanju prenos porodične kompanije. Ugovor o ustupanju i raspodeli imovine za života treba da bude pravni izraz i „nastavak“ porodičnog protokola o funkcionisanju i nasleđivanju porodične kompanije.

Ugovor o ustupanju i raspodeli imovine je dovoljno fleksibilan da obezbedi ne samo sukcesiju u pogledu određene imovine, već i materijalnu sigurnost ustupioca. Naime, ovaj ugovor može da sadrži odredbe kojima ustupilac obezbeđuje svoju egzistenciju nakon ustupanja, npr. pravo na doživotno izdržavanje ili doživotnu rentu. Pored toga, pošto se radi o posebnoj vrsti ugovora o poklonu, ustupilac može da opozove ustupljenu korist u slučaju da primalac koristi pokaže grubu neblagodarnost prema njemu ili u slučaju da ne ispunjava obaveze koje je preuzeo ugovorom (npr. obaveza doživotnog izdržavanja ili plaćanja ustupičevih dugova). Zato ovaj ugovor može da dâ pravnu formu raznim aspektima porodičnog sporazuma o sudbini preduzeća. ■

Zahvaljujemo dr Milošu Vukotiću na trudu da svoj naučni rad *Ugovor o ustupanju i raspodeli imovine za života* kao pravni osnov za prenos porodičnog preduzeća prilagodi za potrebe ASEE Magazina. Svi zainteresovani za integralni tekst mogu se javiti ili direktno dr Vukotiću na vukotic@ius.bg.ac.rs ili na office@porodicnekompanije.com.

# PROFESIONALNO UPRAVLJANJE PORODIČNOM IMOVINOM

**U zemljama sa dužom tradicijom privatnih biznisa porodičnom imovinom upravlja se podjednako profesionalno kao i porodičnim biznisom. Pošto se takva potreba počela javljati i u našoj regiji, ovaj tekst ima za cilj da otvori nove vidike i približi pojmove kao što su porodična kancelarija, investiciona politika i diversifikacija**



**Adnan Misimović**

član uprave Megamix d.o.o., Sarajevo

**SVE VIŠE OSNIVAČA PRIVATNIH FIRMI** i članova njihovih porodica shvata značaj profesionalnog upravljanja njihovim firmama i na tome radi. Tokom procesa tranzicije sa prve na drugu generaciju vlasnika sazrijeva i dublje razumijevanje razlike između upravljanja biznisom i upravljanja kapitalom, odnosno imovinom. Jedan dio tog kapitala se tokom godina, prirodno i razumljivo, našao u džepovima, nekretninama, drugim biznisima i vrijednosnim papirima osnivača i njihovih porodica. U zemljama sa dužom tradicijom privatnih biznisa, porodičnom imovinom upravlja se podjednako profesionalno kao i porodičnim biznisom. Pošto se takva potreba počela javljati i u našoj regiji, vrijeme je da se bliže upoznamo sa pojmovima kao što su porodična kancelarija, investiciona politika i diversifikacija.

## PORODIČNA KANCELARIJA

Šta je porodična kancelarija (*family office*) i da li je potrebna svakoj imućnijoj porodici? *Family office* na prvu zvuči kao neki Micro-

FAMILY OFFICE ČINI NAJMANJE JEDNA OSOBA OD POVJERENJA S FINANSIJSKOM EKSPERTIZOM KOJA SAVJETUJE KAKO OPOLDITI PORODIČNU IMOVINU, DAJE PRIJEDLOGE U KOM TRENUTKU, KAKO I GDJE INVESTIRATI I UZ TO KOORDINIRA I RAD EKSTERNIH SARADNIKA

softov paket ili mjesto na kojem zajedno radi više generacija jedne porodične firme. Ne radi se ni o čemu novom, jer je npr. *Rockefeller family office* osnovan još davne 1882, te je još aktivran i upravlja imovinom od 43 milijarde dolara. Ali šta je tačno *family office* i da li je potreban svakoj imućnijoj porodici?

*Family office* je firma za upravljanje imovinom koja, pored investicionog savjetovanja i finansijskog planiranja, nudi i personalizovane usluge. Za neku manju porodicu čija je glavna imovina porodični biznis *family office* može biti lični asistent koji će, pored administrativnih zadataka, pomagati članovima porodice da plate režije, rezervišu smještaj i na vrijeme popune poreske prijave.

Međutim, primarna uloga *family officea* je mnogo ozbiljnija. *Family office* čini najmanje jedna osoba od povjerenja s finansijskom ekspertizom koja savjetuje kako oploditi porodičnu imovinu, te daje prijedloge u kom trenutku, kako i gdje investirati. Uz sve to, koordinira rad eksternih saradnika: advokata, računovođe, poreskog savjetnika, finansijskog planera, voditelja nekretnina koje se iznajmljuju, osiguravatelja, saradnika koji pomaže oko dobrotvornih aktivnosti itd. Također, pomaže protumačiti i uskladiti kompleksne i nerijetko zbumujuće i kontradiktorne savjete svih učesnika procesa.

U Americi se za vlastiti *family office* sa osobljem u punom radnom odnosu najčešće odlučuju porodice čija imovina prelazi 100 miliona dolara. Zbog toga je mnogo popularnija opcija MFO (*multi-family office*). Takve institucije rade za više porodica, nude niže troškove, širu ekspertizu, kao i veću objektivnost, jer im egzistencija ne ovisi od samo jedne porodice. MFO za klijente preuzima upravljanje imovinom (alokaciju u različite vrste imovine, kako bi se osigurao ciljni povrat), upravljanje rizikom, finansijsko planiranje itd. Okvirno pravilo je da trošak *family officea* ne treba da prelazi 1% imovine kojom se upravlja. Ako porodica npr. ima imovinu u vrijednosti od 3 miliona evra, mjesecni budžet za *family office*, uključujući i troškove eksternih saradnika, iznosio bi 2.500 evra.

## INVESTICIONA POLITIKA

Šta je investiciona politika i odakle krenuti prilikom izrade? U našoj regiji još uvijek ne postoji nijedan *multi-family office*, a nije

jednostavno pronaći ni dobrog investicionog savjetnika. Međutim, pojedinci i porodice s nešto značajnijim sredstvima mogu i samostalno poduzeti korake kako bi osigurali dugoročan rast imovine i ispunjenje svojih finansijskih ciljeva. Prvi takav korak je izrada investicione politike.

Investicione politika je dokument koji definiše ciljeve investiranja i strategije koje će se koristiti za ispunjenje ciljeva. Čak i ako se angažuje finansijski savjetnik, investicione politika igra ključnu ulogu i može se uporediti sa arhitektonskim nacrtom na osnovu kojeg će se sagraditi kuća. Kao i kod gradnje kuće, bez nacrta

### AKTIVNO I PASIVNO INVESTIRANJE

#### Šta je pasivno investiranje?

Pasivno investiranje je dugoročna strategija u kojoj investitori kupuju i drže diversifikovani miks imovine, s ciljem da prate tržiste, a ne da ga pobijede. Najčešći pristup pasivnog investiranja je kupovina indeksnog fonda (ETF-a) s niskim troškovima čiji udjeli odražavaju određeni segment finansijskog tržista (npr. S&P 500 - indeks dionica 500 najvećih američkih firmi). Voren Bafet je veliki zagovornik pasivnog investiranja. U njegovom testamentu piše da nasljednici trebaju uložiti 90% imovine u pasivne indeksne fondove.

Suprotan pristup je aktivno investiranje, strategija koja nudi veće kratkoročne dobitke, ali i veći rizik i nestabilnost. U takvom pristupu investitor smatraju da imaju informacije koje nisu dostupne ostatku tržista i investiraju u pojedinačne dionice za koje vjeruju da će imati veći prinos od berzanskog indeksa.

izvođači radova nemaju detaljan plan i veća je mogućnost greške, a ni investitor ne može uporediti krajnji rezultat sa svojim inicijalnim očekivanjima.

Slično kao što izrada porodičnog statuta ili protokola, po riječima Borisa Vukića, „počinje jednim listom papira“ koji definiše najvažnije oblasti, i prilikom izrade investicione politike treba krenuti od desetak ključnih pitanja.

- U slučaju da se porodica pojavljuje kao investitor, na koji način će se donositi odluke unutar porodice?
- Ko je ispred porodice ovlašten za komunikaciju sa eksternim saradnicima?
- Koja je svrha investiranja, kvantifikovani cilj i vremenski horizont?
- Koji je period za vrijeme kog je investirana sredstva neće biti potrebna? Npr. moramo uštediti 200.000 evra u narednih 15 godina kako bismo platili studij u inostranstvu za djecu.
- Da li se od investicije, pored povećanja glavnice, u isto vrijeme očekuje i generisanje redovnih prihoda? Npr. potrebno je 1.000 evra mjesečno za tekuće troškove.
- Kolika je tolerancija na rizik? Npr. ako vrijednost dionica u koje se investiralo privremeno padne 40%, da li će investitor čekati da se oporavi ili će željeti odmah prodati.

• Koja su ograničenja prilikom investiranja? Npr. želi se izbjegići investiranje u duhansku industriju ili u dionice koje isplaćuju dividenu.

• U koje vrste imovine (dionice, obveznice, gotovina, nekretnine, zlato, privatni biznis, startapi, bitcoin...) i u koja geografska područja će se investirati, te u kom omjeru? S druge strane, koje vrste imovine ne želimo u portfoliju?

• Na koji način i koliko često će se portfolio rebalansirati? Npr. kako bi se zadržali definisani omjeri između različitih vrsta imovine, jednom godišnje će se prodati dio imovine čija je vrijednost porasla, a dokupiti ona imovina čija je vrijednost pala.

• Šta su odgovornosti i ovlaštenja finansijskog savjetnika?

- Kako će se nadgledati troškovi upravljanja portfoliom (npr. broker, skrbništvo, upravljanje fondom i sl.)?

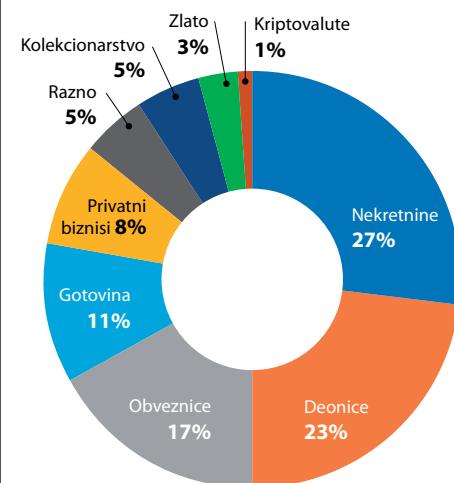
- Koliko često će se investicione politika revidirati?

### DIVERSIFIKACIJA

U šta investirati? Većina finansijskih stručnjaka slaže se da je najvažnija odluka prilikom investiranja diversifikacija. To podrazumijeva investiranje u različite vrste imovine kako bi se smanjio rizik da jedna loša investicija ugrozi cijeli portfolio.

Kada prosječna osoba tek počinje sa investiranjem, preporučuje se da pasivno investira u indeksne fondove koji prate širok spektar dionica i obveznica. Tipičan savjet je da učešće obveznica u portfoliju treba odgovarati broju godina investitora, pa će tako tridesetogodišnjak imati 30% obveznica i 70% dionica.

S druge strane, imućne porodice najveći dio imovine, osim u gotovini i nekretninama, drže u vlastitom privatnom biznisu. Iako privatni biznis može imati veći povrat od međunarodnih finansijskih tržista, treba imati na umu da je to također i stavka s najmanjom likvidnošću i najvećim rizikom u cijelom portfoliju.



Izvor: *The Wealth Report 2020*  
(Knight Frank LLP)

Postoji više različitih pristupa alokaciji imovine, ovisno o filozofiji i ciljevima investitora, a o tome ćete imati priliku čitati u narednom izdanju ASEE Magazina. ■

# M&A tržište posle korone

Pandemija koronavirusa uticala je na sve aspekte života, pa tako i na poslovanje. U trenutku kad je budućnost pojedinih kompanija i poslovnih modela i dalje neizvesna, vreme je za osvrt na promene koje je korona kriza izazvala na tržištu, ali i na neke pojave koje su tu bile i ranije, samo ih možda nismo jasno uviđali. Ovaj tekst nastao je još prvih dana pandemije, ali je aktuelan i danas...



**Milovan Zvijer**

advokat, partner u Four Legal i saradnik ASEE Centra za razvoj porodičnih kompanija

**NEPISANO PRAVILO SVIH KRIZA** je da se dok one traju investiciona aktivnost zaustavlja, makar kratko, a jedna od prvih „žrtava“ su postupci kupovine i prodaje kompanija, tj. M&A transakcije. Razlozi za to su brojni, a ključni je to što kada kupac kupuje kompaniju on ne kupuje njenu blistavu prošlost, već prepostavljenu svetu budućnost, a budućnost pojedinih kompanija je trenutno prilično neizvesna. Kriza izazvana pandemijom donela je još jedan proceduralni razlog za odlaganje M&A transakcija. Primera radi, Evropska komisija je polovinom marta 2020. apelovala na učesnike u transakcijama da do daljnog odlože prijave koncentracija, tj. prijave da dolazi do kupovine ili spajanja kompanija, a i nadležni organi u regionu su ili obustavili rad ili rade smanjenim intenzitetom.

## PREPREKE TRANSAKCIJONIM AKTIVNOSTIMA

Treba biti iskren, pa priznati da je na ovim prostorima prodaja kompanija za veliki broj preduzetnika i pre korone bila tabu tema, što je verovatno uslovljeno i onim čuvenim „da im dobro ide, ne bi se prodavali“. Ta naopaka predrasuda da je prodaja kompanije poraz mnoge preduzetnike je dovela u situaciju da nisu prodali kompanije kad je bilo vreme, a iste te kompanije su kasnije nestajale, najčešće kroz bolne postupke stečaja.

S OBZIROM NA TO DA „POSLE KORONE NIŠTA NEĆE BITI ISTO“, NI POGREŠNI OBRASCI PONAŠANJA PREDUZETNIKA NE BI TREBALO DA OSTANU ISTI

Isto tako, i neorganski rast i kupovina kompanija od strane domaćih preduzetnika nije bila česta pojava, makar ne dovoljno česta da bi mogla da se podvede pod standardni obrazac ponašanja. Taj konzervativni pristup rastu doveo je do toga da su mnoge kompanije pokušavale samostalno da osvoje neki proizvod, uslugu ili tržište, upuštajući se u tržišnu utakmicu koja je često bila uzaludna, umesto da su resurse usmerili na preuzimanje, tj. kupovinu nekog učesnika na relevantnom tržištu koji već ima dokazan poslovni model.

S obzirom na to da se glasno šapuće da „posle korone ništa neće biti isto“, ni ovi (najčešće pogrešni) obrasci ponašanja preduzetnika na ovim prostorima ne bi trebalo da ostanu isti. Odgovornost za promene ne snose samo preduzetnici, već i celokupan poslovni ekosistem, čiji su preduzetnici samo jedan deo, verovatno i najbitniji.

Još jedna česta karakteristika poslovanja na ovim prostorima je i nedovoljna konsolidacija, tj. veliki broj malih učesnika na tržištu, pogotovo na ex-YU prostoru, gde se ekonomije uglavnom posmatraju zatvoreno, umesto kao jedinstven prostor sa više od 20 miliona ljudi. To ima svojih prednosti (npr. smanjen rizik od monopola), ali i svojih značajnih mana (npr. nedovoljna pojedinačna snaga kompanija da bi bile konkurentne na inostranim tržištima). Rezultat nedovoljne konsolidacije je i taj da



mnoge kompanije koje su pre korone dobro poslovale ipak nisu bile zanimljive potencijalnim investitorima jer nisu imale dovoljan *volume*, tj. veličinu.

Iako ne postoje zvanični podaci, iskustveno i istorijski posmatrano, moglo bi da se zaključi da je najveći broj privatnih transakcija u regionu bio u rangu do 10 miliona evra. Ta činjenica uslovila je da je nedovoljan broj tzv. finansijskih investitora (pre svega, *private equity* fondova) imao investicije u regionu. Naime, svaki investitor ima određene fiksne troškove, i za transakciju od 1 milion i za transakciju od 50 miliona evra, a suvišna je matematika koliko kasniji rast od npr. 20% kompanije koja je predmet kupovine može da kreira vrednost na jednoj ili drugoj transakciji. Naravno, to ne znači da takvih investitora nije bilo i da

„**BUDITE U STRAHU KADA SU DRUGI POKLJEPNI I POKLJEPNI KADA SU DRUGI U STRAHU.**“

Voren Bafet

ih nema, ali ne u meri u kojoj bi to moglo ili trebalo da bude slučaj.

Na kraju, ali ne i manje važno, prepreke transakcionim aktivnostima u regionu uvek su bile i nedovoljna transparentnost u poslovanju, organizaciona uređenost niskog nivoa, te velika zavisnost kompanije od jednog čoveka, najčešće osnivača. Ta zarobljenost kompanija u fazi „više od preduzetničke radnje, a manje od profesionalizovane kompanije“ je za mnoge preduzetnike nesavladiva prepreka, kao i činjenica da se neki proizvodi i usluge bespotrebno održavaju u životu, iako, kada bi se situacija realno sagledala, samo prave gubitke i parazitiraju na zdravom delu poslovanja.

Dakle, nameće se jednostavan zaključak da su najveće prepreke transakcionim aktivnostima i pre korone bili:

- **nedovoljna otvorenost** preduzetnika ka transakcijama kao vidu unovčavanja stvorene vrednosti (prodaja) ili neorganskog rasta poslovanja (kupovina);
- **rascepkanost tržišta** i nedovoljna konsolidacija na ex-YU prostoru;
- **netransparentnost u poslovanju** i nespremnost za radikalne organizacione promene.

### ČEMU NAS JE KRIZA NAUČILA?

Može zvučati apsurdno (kao što i jeste), ali moguće je da korona bude „lek“ za navedene prepreke. Pišem ovo, a nadam se da ne zvućim kao da sam ubeden da je korona „naša šansa“, jer nije, ali je možda prilika da, delujući kao šok terapija, na srednji rok kreira određene obrasce ponašanja koji će imati pozitivne efekte. Šta bi mogli da budu lekovi?

• **Edukacija** i emancipacija preduzetnika i podizanje svesti o tome da prodati kompaniju nije sramota, a i da rast kroz akvizicije može da bude i jeftiniji i brži put do cilja.

• **Gledanje na tržište** šire od granica svoje zemlje. Tu možemo da prizovemo u pomoć i velikog Ivu Andrića, koji je na jednom mestu rekao: „Za mene je jezik zvučna domovina.“ Iako se neki lingvisti verovatno neće složiti, svi mi na ex-YU prostoru govorimo jezicima dovoljno sličnim da se dobro razumemo, pa sve da to nekima od nas i nije „zvučna domovina“, preduzetnici imaju preko 20 miliona argumenta da razmišljaju kao da jeste.

• **Rešavanje organizacionih manjkavosti** i „utezanje“ kompanija, tj. profesionalizacija (razdvajanje vlasništva nad kompanijom od upravljanja kompanijom).

Bilo bi pretenciozno u ovoj fazi iznositi definitivne zaključke kako će M&A tržište izgledati posle korone, između ostalog i zbog toga što ne postoji jedno rešenje koje će biti linearno primenjivo na sve kompanije. Procena je da će pravi postkorona efekti na M&A transakcije biti vidljivi početkom 2021. godine, te da se, bar do tada, može očekivati da investitori budu konzervativniji, pogotovo u sektorima koji su direktno pogodjeni epidemijom koronavirusa. Takođe, realno je očekivati da će se vršiti i određene korekcije u procenama vrednosti kompanija, pa je po M&A krugovima već počela da se širi kisela šala – mada ima izvora koji tvrde da to i nije šala – da definicija EBITDA, kao jedan od najčešćih parametara za utvrđivanje kupoprodajne cene, treba da bude oplemenjena jednim C (kao corona) na kraju.

### KADA KUPAC KUPUJE KOM- PANIJU, ON NE KUPUJE NJE- NU BLISTAVU PROŠLOST, VEĆ PRETPOSTAV- LJENU SVETLU BUDUĆNOST, A BUDUĆNOST POJEDINIH KOMPANIJA JE TRENU- TO PRILIČNO NEIZVESNA

### BUDUĆNOST M&A TRANSAKCIJA

Ono što, takođe, treba imati u vidu jeste da globalne kompanije i fondove uglavnom vode profesionalni menadžeri, koji, za razliku od naših preduzetnika, ne moraju da se na dnevnoj bazi bave svim i svačim, od nabavke do prodaje, pa zato imaju više vremena da čitaju npr. Vorena Bafeta. Čitajući Bafeta, sigurno su zapamtili i mnoge mudre poruke koje je nešobično delio i samo čekaju pravi trenutak da neke od njih primene i u praksi. Jedna od tih poruka u slobodnom prevodu glasi: „Budite u strahu kada su drugi pohlepni i pohlepni kada su drugi u strahu.“

Stoga, poruka preduzetnicima je da ne budu u strahu, da ne bi postali laka lovina za pohlepne, koji će rado iskoristiti ovu situaciju da ih preuzmu „za tepsijsku ribu“, te da činjenica da svet prolazi kroz ovu krizu ne mora nužno da znači da njihove kompanije vrede manje. Istovremeno, ne boraviti u strahu ne znači i ponašati se kao da se ništa nije dogodilo.

Nedavno sam imao duži razgovor sa jednim prijateljem, uspešnim preduzetnikom iz regiona, koji je, verovatno pritisnut ovom situacijom, pa i opravdanim strahom, glasno razmišljao o prodaji kompanije. Negde u podsveti sam imao citiranu Bafetovu poruku i prijateljski sam mu savetovao da sada 100% svojih kapaciteta usmeri na održavanje postojećeg poslovanja, klijenata i zaposlenih. Kompanije se nisu pravile preko noći, pa se i ne prodaju naprečac. To je dug i zahtevan proces i da bi bio uspešan moraju da se ispunе određeni preduslovi, koji u ovom konkretnom trenutku uglavnom ne postoje. Ukoliko preduslovi ne postoje, vreme i energija usmereni na pokušaje prodaje biće potrošeni uzalud.

„Četiri stvari se ne mogu vratiti: izgovorena reč, odapeta strela, protekli život i propuštena prilika.“ Ono što ne bih voleo da se dogodi jeste da naši preduzetnici u budućem periodu propuste prilike, bilo da prethodno unaprede svoje kompanije ili da kompanije prodaju ili kupe, jer će to biti neuporedivo veća šteta od u ovom tekstu nepovratno izgovorenih, tj. napisanih reči. ■

Ovaj tekst je autorski tekst i ne predstavlja pravni ili bilo koji drugi savet. Za više informacija, kontakt e-mail je [milovan.zvijer@fourlegal.rs](mailto:milovan.zvijer@fourlegal.rs)

# Kako sam 2020. „profitirao“?

U novinarskom maniru, potradio sam se da naslov bude intrigantan i senzacionalistički, iako znam da ispod takvih naslova obično nema ničeg naročito vrednog. Dakle, kada kažem „profitirao“, ne mislim na prihode, niti na bruto ili neto maržu, nego na nešto što sam tokom 2020. shvatio i naučio. Naime, protekla godina pomogla mi je da razrešim neke sopstvene profesionalne dileme, da bolje razumem ljudsku prirodu i - što je možda i važnije - ljude sa kojima najčešće radim: vlasnike i direktore kompanija, direktore i menadžere prodaje, kao i ostale zaposlene u prodaji.



Goran Nedić

certified associate, Adizes Institute

**U POSLEDNJIH DESETAK GODINA**, svake jeseni održavane su radionice pod nazivom *Planiranje prodaje*, u organizaciji ASEE. U početku (2011, 2012...) interesovanje za ove radionice bilo je veliko. Na treninzima su se često pojavljivali osnivači mladih kompanija, direktori i prodavci nešto zrelijih preduzeća, a zatim i menadžeri različitih nivoa zaposleni u regionalnim ili multinacionalnim kompanijama. Zajednički imenitelj za sve ove ljude, bez obzira na nivo obrazovanja i razumevanja teme, bila je uglavnom otvorenost i spremnost na učenje. Strpljenja da čuju i utvrde nešto o čemu su ranije već ponešto čuli nije nedostajalo, otvorenost prema idejama zaposlenih u drugim branšama bila je velika, kao i želja da se lična iskustva podele sa drugima. U ovakvim okolnostima bio sam, kao predavač, stalno u prilici da čujem nešto novo i korisno, da uporedim različite pristupe i da u radionicu utkam fine polugice i alate, koji su je, po mom mišljenju, činili sve praktičnijom i boljom.

Kasnije (2015, 2016...) radionice su sve češće izvođene u *in-house* verziji. Klijenti su sve više očekivali fokusiranje na njihovu branšu i samu kompaniju, uz sve manje volje da uče iz iskustava i prakse drugih. Ovakav način rada je od

**NEIZVESNOST I PROMENE KOJE JE PANDEMIIA DONELA PRIMORALE SU NAS DA BRZO REAGUJEMO I POKUŠAMO DA PRONAĐEMO SVOJA REŠENJA ZA NOVONASTALU SITUACIJU**

mene zahtevao detaljniju pripremu, ali je postepeno postajao lakši jer je sve vreme bilo rezervisano za jednog klijenta i njegove konkretnе probleme. Koristeći modularni pristup, obezbedio sam dovoljno fleksibilnosti i prilično uspešno završavao ove sesije, uz potpuno jasan osećaj zadovoljstva, izazvan saznanjem da je klijent dobio nešto što će mu u budućnosti zaista koristiti.

Poslednjih godina, međutim, treninzi su sve ređe održavani, što skoro da nisam ni primetio jer je, srećom (ili zbog planskog pristupa mojih koleginica i kolega iz naše prodaje), drugog posla bilo dovoljno. Ipak, onespokojavala me je činjenica da radionica više nije prolazila onako kako treba i kako sam navikao. Nisam bio siguran šta se dešava. Prečesto sam nailazio na nezainteresovane i nevoljne prodavce, prečesto su reakcije na moja pojašnjenja i primere bile mlake ili čak odbojne, u stilu „pa mi to znamo“, „mi smo to prevazišli“, „to nije primenjivo kod nas“. Činilo mi se kao da se od mene traže genijalna instant rešenja, što brže, bez previše mudrovanja, bez potrebe da se uđe u suštinu nekih alata, pa da se oni onda prilagode konkretnim potrebama.

Ovo me je zaista zabrinulo. U takvim trenucima javljaо bi se loš osećaj, koji sam

isprva pripisivao slučaju, lošoj hemiji između mene i njih i sl. Ipak, s obzirom na to da se situacija ponavljala, a da je „klijent uvek u pravu“, počeо sam da preispitujem i sebe lično i sadržaj treninga. Pokušavao sam da pronađem nešto novo što bi trebalo dodati sadržaju i tu nisam imao previše uspeha – sve što bih pronašao nije bilo primereno kompanijama sa kojima najčešće radim i nije odgovaralo opštem trendu da se traže brža, jednostavnija, „skraćena“ rešenja. Unapređenja koja su se ipak desila bila su više „kozmetičke“ prirode – neke stvari sam odbacio, neke skratio i pojednostavio, pokušavajući da se ponovo približim potrebama klijenata.

Nažlost, ova poboljšanja kod nadređnih nekoliko klijenata nisu napravila bitan pomak. *Feedback* koji sam na kraju radnog dana dobijao od klijenata bio je dobar, većina njih bila je umereno pozitivna, ali je moj osećaj i dalje govorio da „to nije to“. Sve ovo me je tokom 2019. godine prilično frustriralo, a korona udar na klijente me je profesionalno bacio na drugu stranu i bavio sam se drugim temama i problemima sve do jeseni 2020.

#### INTERVENCIJA SV. GVADALUPE

Kada je draga koleginica iz našeg prodajnog tima pomenula da bi pre isteka 2020. ponovo krenula u kampanju prodaje ovog treninga, i to u *online* formi sa donekle prilagođenim sadržajem, bio sam prilično zabrinut. Nije mi se radilo i praktično sam se nudio da od toga neće biti ništa. Ali, gle čuda, desilo se – pojavila se Sveta Gvadalupe (za one koji to ne znaju, zaštitnica ASEE konsultanata).



#### SPLASNUO JE NIVO SAMOZADOVOLJSTVA, OČI I UŠI SU PONOVO ŠIROM OTVORENE I ČINI SE DA SMO SPREMNIJI DA SARAĐUJEMO I UČIMO JEDNI OD DRUGIH

Protivno mojim očekivanjima, klijenti su se prijavili, i to ne jedan ili dva, nego više od deset kompanija u nekoliko različitih termina. Dakle, Gvadalupe možda nije uslышала моје direktnе molitve, ali je zato kroz set održanih treninga omogućila da shvatim da ipak imam veoma dobar trening, koji našim klijentima može biti od izuzetne pomoći. Sve radionice, iako u *online* režimu, bile su po energiji i ponašanju klijenata slične onima iz 2012: otvorena diskusija, spremnost da se uči, strpljenje, poverenje i poštovanje. Menadžeri iz različitih kompanija, od IT sektora, preko maloprodaja i proizvodnje HTZ opreme, do teške, grafičke i automobilске industrije, sarađivali su na kreiranju planova prodaje, pronalazili tačke za poboljšanje, razrešili neke nedoumice i mene ponovo učinili zadovoljnim.

Doskora mi nije bilo jasno šta se to, zapravo, desilo. Kako i zašto su se stvari tako odjednom i drastično promenile? Šta je izazvalo ovakvu promenu? Ponovo sam uzeo u razmatranje opciju „našli smo se“, možda sam im baš „legao“ ili možda sam zaista bio dobar. A onda, opet, u pitanju su različiti ljudi, u više grupa, u različitim terminima. Neverovatno je da baš u svakoj od tih situacija „proradi hemija“. Pošto se sve odvijalo *online*, snimio sam neke delove i tražeći odgovore malo pregledao snimke. Gledajući snimljeni materijal, shvatio sam da je sve u redu, ali da ja zapravo ne radim ništa novo, niti spektakularno. Dakle, ako je sadržaj treninga standardan, a ja radim manje-više slične stvari, šta je onda uticalo na to da se radna atmosfera i kvalitet urađenog posla toliko poprave?

Pre nego što ponudim svoj odgovor na postavljeno pitanje, imam potrebu da naglasim da sve o čemu pišem nisu samo moje lične impresije, zasnovane na malom broju slučajeva. Ovi utisci potvrđeni su

komentarima velikog broja klijenata u poslednjih deset godina i u tom smislu ih valja smatrati relevantnim. Sada, posle ozbiljnog promišljanja, mislim da su okolnosti ponovo promenile način razmišljanja svih nas, pa tako i naših klijenata.

Neizvesnost i promene koje je donela korona primorale su nas da najpre brzo reagujemo i pokušamo da pronađemo svoja rešenja za novonastalu situaciju, što nema direktne veze sa sistemskim, temeljnim pristupom planiranju prodaje. Okretni i fleksibilni su u ovim teškim trenucima brzo redefinisali svoje biznis modele, ciljne grupe, ključne proizvode itd. kako bi savladali izazov pred sobom. Nažlost, neki drugi, pomalo uspavani, sporiji i uljuljkani, još uvek čekaju pomoći spolja i lagano gube tržišnu utakmicu. Na sreću i moje veliko zadovoljstvo, klijenti za *Planiranje 2021.* su – pogodice – ovi prvi. Prijavili su se i pojavili upravo oni koji su prevazišli prve probleme, ali su shvatili i da nisu svemoćni, da nisu nedodirljivi, da prethodne godine uspeha ne znače nužno uspeh u budućnosti i da, koliko god moćni i snažni bili, moramo pronaći strpljenja i volje da čujemo druge, utvrđimo stare lekcije i naučimo nešto novo. Ovu lekciju neki su naučili u svetskoj ekonomskoj krizi sada već davne 2008/2009. i to su klijenti čiju sam volju i pozitivnu energiju osetio i 2011.

Danas, u ovim nepredvidivim okolnostima koje traju, ponovo se pojavljuju širom otvorene oči i uši, splasnuo je nivo samozadovoljstva i arogancije i čini se da smo spremniji da čujemo jedni druge, da učimo, da sarađujemo. Sve ovo me neka podseća na mudru misao svima znanog, mada ne od svih i voljenog biznismena, kojom upravo završavam ovaj tekst: „Uspeh je loš učitelj. Zavede pametne ljude i oni misle da ne mogu da izgube“ – Bil Geits. ■

# Sunce se ponovo rada

Sagledavajući izazove koje je pred nas stavio neprijatelj zvan pandemija, dojma sam da je zajednički nazivnik u odgovoru na te izazove zajedništvo



Hrvoje Bogdan

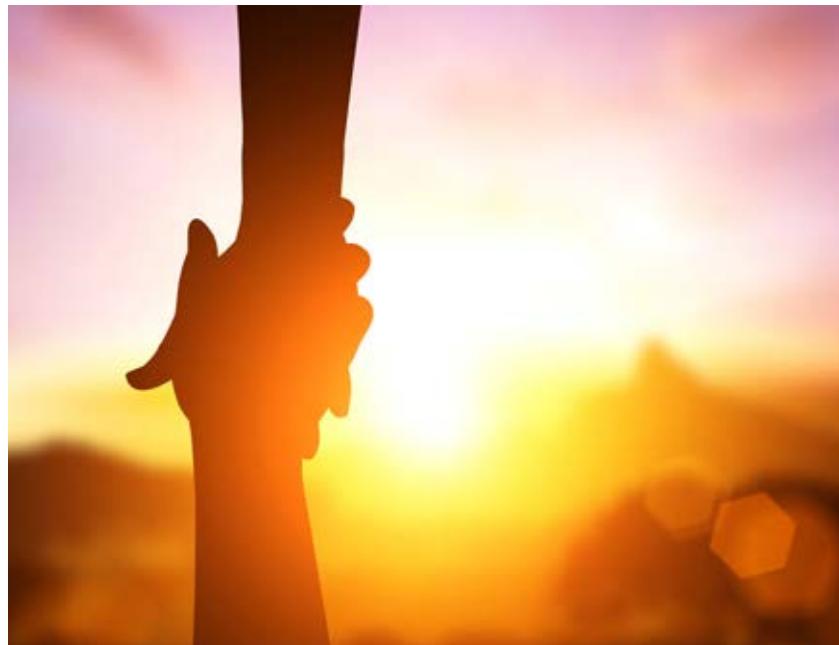
regional director for organization consulting, Adizes SEE

**POČEVŠI OD PRVIH DANA** tzv. lockdowna, našli smo se u situaciji drugačijoj od svih koje smo do sada imali doživjeti. Utjecala je na način kako radimo, sa kime se družimo, koga susrećemo, sa kime surađujemo, gdje se sastajemo, kako pristupamo poslu, obitelji, sebi. Već u prvim danima „ne-normalnog života“, suočeni su neizvjesnošću za zdravlje i sigurnost nama bližnjih, kolega i klijenata, posljedično i poslova koje vodimo, primorani smo bili sagledati neizvjesnost budućnosti.

Na individualnom, osobnom planu, odjednom smo se našli u situaciji da većina nas sretnika koji su imali priliku nastaviti raditi u virtualnom okruženju svoje poslovne obaveze dijeli na dnevnoj bazi sa svojim ukućanima, koji su u isto vrijeme svjedočili strateškim razmatranjima i poslovnim odlukama u doba neizvjesnosti. Kažem sretnika jer, nažalost, jedan dio nas nije dulje ili kraće imao priliku raditi (neki se poslovi jednostavno ne mogu obavljati virtualnim putem). Kada se sjetim koliko često se znalo komentirati „da je tog posla previše“, „da me šef ne razumije“, „da mi je otići negdje i čuvati ovce“, svakako je jedan od uvida koliko nas je spoznalo da je zaista guš raditi, uz sve prednosti i mane koje je period prije pandemije u poslovnom smislu nosio. Čini mi se da pogotovo oni koji sada nemaju priliku raditi ili rade sa smanjenim intenzitetom jedva čekaju da se vrati na posao, da se vrati stare gužve. Koliki je guš raditi!

## ZAJEDNO U NESIGURNIM VREMENIMA

Neizvjesnost poslovanja, nesigurna budućnost, potencijalna smanjenja plaće ili otpuštanja neke su od teških tema kojima su se bavili i bave poduzetnici u ovom periodu. Na moju



**ISKRENI RAZGOVOR U VRIJEME NEIZVJESNOSTI POKAZAO SE KAO NAJBOLJI ODGOVOR NA TEŠKA PITANJA, KADA NEKI OD POTEZA KOJI SU SLIJEDILI NISU BILI JEDNOSTAVNI, A ČESTO NITI UGODNI**

veliku radost, iako uvjeti nesigurnosti guraju vlasnika da „uzme stvar u svoje ruke i autokratski donosi odluke“, većina poduzetnika sa kojima surađujemo prepoznala je zajedništvo kao jedini put u nesigurnim vremenima. U poslovnom smislu, zajedništvo se očitovalo u potrebi da se (teško) sagledive posljedice na poslovanje, prognoze budućeg perioda, puno bolje sagledavaju u timu, a ne samostalno, pogotovo u situaciji sa kojom nismo imali iskustva. Kako zadržati klijente, poslove? Što raditi sa dobavljačima? Kako povećati vjerojatnost da ćemo zadržati svoje (najbolje) zaposlene? – neka su od pitanja na koja su poduzetnici tražili odgovore. I iz dva razloga, bilo je puno lakše raditi to u timu.

Prvi razlog je to što smo okupili više glava (i srca) i zajedno sagledavali moguće strategi-

je – konzervativne, optimistične, pesimistične. Tražili smo najbolje rješenje u nepoznatim uvjetima zajedno. Naravno da je konačna odluka uvijek na vlasniku, ali svjesnost da su zaposleni uključeni neusporedivo pomaže osjećaju povezanosti sa kompanijom i vlastitim osjećajem doprinosa.

Drugi razlog je jer se iskreni razgovor u vrijeme neizvjesnosti pokazao kao najbolji odgovor na teška pitanja, kada neki od poteza koji su slijedili nisu bili jednostavnii, a često niti ugodni. Imajući na umu smanjenje prihoda i neizvjesnost poslovanja, mnogi su bili primorani zaposlenima privremeno smanjiti iznose primanja. Koliko je važno bilo iskreno i na vrijeme razgovarati sa zaposlenima, podijeliti razmišljanja, na vrijeme sagledati moguće scenarije. Ovdje baš pričam o onima najboljima, koji su poduzeli sve da zadrže najbolje zaposlene, svjesni da upravo motivirani, lojalni zaposleni čine konkurentsku prednost kompanije. Bilo je i onih koji su otezali sa potezanjem teških tema, te su kada je postalo neizdrživo bili primorani ili drastično smanjiti primanja ili otpuštati. Na vrijeme razgovarati o važnim stvarima sa ključnim zaposlenima mnogima je pomoglo da zaposleni istinski razumiju situaciju u kojoj se nalazi odnos sa klijentima, procijenjeni pad prihoda i neophodnost mjera koje treba poduzeti. Poduzetnici koje posebno cijenim slične razgovore vodili su sa svojim klijentima, dobavljačima, kooperantima, tražeći zajedno način da svi zajedno prežive novonastalu situaciju. Neki od nas morali su smanjiti narudžbe od dobavljača, neki su morali smanjiti količinu poslova koje rade sa kooperantima, neki su bili primorani smanjiti plaće, neki su izgubili neke od klijenata...

#### ZAJEDNIŠTVO – IZVOR OPTIMIZMA

Ako smo uspješno surađivali sa kooperantima proteklih X godina, tada bi bilo razumno potruditi se da i u periodu teških vremena pronađemo način da, pored rezanja troškova, dio poslova radimo i sa kooperantima, da nastavimo naručivati repromaterijal od dobavljača sa kojima smo surađivali niz godina, makar sa nekom smanjenom cijenom. Zašto? Jer ovisimo jedni o drugima. Jer svi imamo isti cilj – preživjeti teška vremena i u budućnosti nastaviti suradnju sa onima sa kojima smo upravo ta teška vremena zajedno prebrodili. Povezaniji, motiviraniji, predaniji nego prije.

Sve navedene odluke su teške, a najbolji su instinktivno shvatili koliko je važno na vrijeme



**OVISIMO JEDNI O DRUGIMA, JER SVI IMAMO ISTI CILJ - PREŽIVJETI TEŠKA VREMENA I U BUDUĆNOSTI NASTAVITI SURADNJU SA ONIMA SA KOJIMA SMO UPRAVO TA TEŠKA VREME NA ZAJEDNO PREBRODILI. POVEZANIJI, MOTIVIRANIJI, PREDANICI NEGO PRIJE...**

razgovarati, na vrijeme informirati redom nabrojane o situaciji u kojoj se nalazimo. Orientirani jedni na druge – na klijente bez kojih ne opstajemo, na zaposlene bez kojih ne možemo pružiti uslugu klijentima, na dobavljače bez čijeg repromaterijala ne možemo proizvesti... – komunicirali smo (makar i ne bile lake teme smanjenja narudžbi, plaća, poslova ili traženja novih prilika) imajući u vidu koliko samo zajedno možemo, i sada i jednog dana, još jače naprijed.

Siguran sam da su i vlasnici, i direktori, i zaposleni, koji do sada nisu bili u tolikoj mjeri primorani i izazvani dijeliti razmišljanja i sagledavati najbolje opcije, prepoznali kako je namjera velike većine ljudi doprinijeti rješavanju i takvu energiju je potrebno kanalizirati u pravom smjeru.

Promatrajući spremnost mnogih sugrađana da nakon potresa krajem godine ugodnu fotelju tijekom božićnih blagdana zamijene nesebičnim pomaganjem u raščišćavanju ruševina, prikupljanju potrebnih namirnica, kuhanju toplih obroka, dijeljenju pomoći po nedostupnim, udaljenim zaseocima, čini mi se da je zajedništvo prirodna reakcija zdravih ljudi suočenih sa izazovom i nevoljom.

Po prirodi optimista, na pitanje možemo li zajedno i kada nema pandemije i elementarnih nepogoda, odgovaram: I sunce se ponovo rađa – zajedništvo! ■

# Pravo na vazduh

**Ustupanje ili prodaja vazdušnog prostora je značajna karika u razvoju graditeljskog umeća ovog veka. Dopuštanje manipulacije vazdušnim prostorom bez dodirivanja tla neposredno ispod moglo bi iznedriti zanimljive razvojne strukture. Stanovnicima velikih gradova ostaje samo da odluče da li im je važniji čist vazduh ili uživanje u prilikama koje donosi ostanak u modernim urbanim jezgrima.**



Aleksandar Popović

mr ekonomije, uspešan polaznik 2. generacije ALP-a

## GODINA ZA NAMA DONELA JE PROMENE

za gotovo čitavo čovečanstvo i izmenila naše navike. Ni naše okruženje nije izuzetak. Rad od kuće je sve zastupljeniji, deca nastavu prate na daljinu, čak i osnovne životne namirnice kupuju se online. Tokom 2020. bili smo svedoci nastojanja stanovnika većih gradova da te promenjene životne okolnosti iskoriste kako bi što više vremena provodili u prirodi, pa su se te iste prirode, njenih reka, jezera, planina i sela, setili i oni čiji su preci davno okrenuli leđa mirnijem okruženju i preselili se u urbane sredine. Prošlog leta gotovo nije bilo moguće naći smeštaj u unutrašnjosti, a i oni retki slobodni kapaciteti izdavani su po basnoslovnim cenama. Pojedinci su otišli korak dalje i odvazili se na izgradnju sopstvenih objekata, ili na dedovini ili na novokupljenom parčetu raja.

Na prvu loptu, dalo bi se zaključiti da će se i u gradovima lakše disati. Opet, na drugoj strani, svedoci smo sve veće potražnje za nekretninama u velikim gradovima, kako onim komercijalnim, tako i za potrebe stanovanja. Ovo se može videti ne samo praćenjem medijskih objava ili stručnih analiza, već i prilikom obične šetnje. Odavno nije bilo ovoliko kranova na beogradskom horizontu.

I tako, dok su pojedinci krenuli da napuštaju gradske košnice, u potrazi za zdravim i svežim vazduhom, u tim istim gradskim košnicama vazduh postaje *hot topic*, ali ne samo po pitanju njegove zagađenosti (sve su brojniji novinski napisi o Beogradu kao vrlo zagađenom gradu, da ne idemo dalje po



**JOŠ U DOBA  
RENESANSE, U  
FIRENCI JE UO-  
ČEN PROBLEM  
NEDOSTATKA  
SLOBODNOG  
PROSTORA, PA  
SU GRADSKE  
VLASTI U DAV-  
NOM 14. VEKU  
PRODALE PRA-  
VA NA VAZDUH  
IZNAD STAROG  
MOSTA PREKO  
REKE ARNO**

Evropi i svetu), već i njegovog nedostatka u volumetrijskom smislu. Tako, kada je gradski vazduh u pitanju, ne smemo govoriti samo o njegovoj čistoći, već i o čistini prostora. Jednostavno rečeno, svi se bore za vazduh, svako na svoj način. Ovde je reč o prodaji *air rights*, odnosno prodaji prava na vazduh u velikim gradskim sredinama.

## ČARDAK NI NA ZEMLJI NI NA NEBU

Još u doba renesansne dinastije Mediči, u Firenci, takoreći u našem susedstvu, uočen je problem nedostatka slobodnog prostora (vazduha). Tako su gradske vlasti Firence u davnom 14. veku prodale prava na vazduh iznad Starog mosta preko reke Arno (Ponte Vekio). Porodica Mediči je tu kasnije izgradila Vasarijev koridor, koji spaja palatu Pitti i iznad



mosta vodi prema Ufici galeriji. Medičijevi kasnije, kao kamuflažu za tada tajni koridor, na most smeštaju zlatare i juvelire, koji ta mesta drže i dan-danas, čineći Ponte Vekio privlačnim i blještavim kulturnoistorijskim draguljem, koji je ujedno i komercijalni objekat.

Drugi opštepoznati primer je Galata most preko Zlatnog roga, u Istanbulu, gde se na donjem nivou mosta nalazi veliki broj restorana, prodavnica i sl. Most je sagrađen u 19. veku.

Prvi ovakav slučaj „sa one strane bare“ seže u 1908. godinu i Njujork, gde je iznad Centralne železničke stanice (*Central Station*) izgrađen stambeno-komercijalni kompleks Park avenija. Svežiji primer transakcije vazdušnog prostora u SAD je prodaja tzv. Parcele 13, kada je developer *Peebles Corp* 2015. godine kupio pravo na izgradnju projekta mešovite namene, planirane površine 40.000 kvadratnih metara, koji će sadržati luksuzni hotel, stanove, obnovljene ulaze u MBTA (metro) stanice i parking garažu od 200 mesta. Sve to trebalo bi da se izgradi u okviru vazdušnog prostora iznad auto-puta Masačusets trnpajk, na uglu Masačusets avenije i ulice Bojlston.

Projekat bi obuhvatio dve zgrade, jednu od 12 i drugu od 17 spratova, visine 44 m i 67 m. Susedna Parcbla 12 trenutno je takođe predmet razrade i na njoj će investitor *Samuels & Associates* izgraditi novo sedište kompanije *CarGurus Inc.*, dakle još jedan komercijalni objekat. Ovakve transakcije su svojevrsni presedani u korišćenju vazdušnog prostora iznad gradske i državne infrastrukture, a svakako predstavljaju i izuzetno složene poduhvate u tehničko-tehnološkom i finansijskom smislu, što su istorijski projekti nesumnjivo pokazali. Ovi objekti se najčešće posmatraju kao kulturnoistorijski fenomeni, atraktivni za kamere brojnih turista, koji i ne slute da se iza njih krije sve prisutniji urbanistički fenomen.

#### **PRODAJA AIR RIGHTS NE PODRZUMEVA RUŠENJE POSTOJEĆIH OBJEKATA, VEĆ PRODAJU VAZDUŠNOG PROSTORA IZNAD POSTOJEĆEG OBJEKTA DO MAKSIMALNO MOGUĆE VISINE OBJEKTA NA KONKRETNOM ZEMLJIŠTU**

#### **PRODAJA PRAVA NA VAZDUH**

I šta zapravo predstavlja prodaja prava na vazduh? Sve veći broj urbanista i arhitekata ukazuje da je sve teže pronaći mesta za dalji razvoj u urbanim sredinama. Istovremeno, „izgradnja naviše“ omogućava ljudima da žive u gradskim jezgrima, blizu kancelarija, prodavnica i prostora za zabavu.

„Vazdušna prava“ se odnose na pravo korišćenja ili upravljanja vazdušnim prostorom ispod ili iznad postojeće strukture, kao što su železnice, auto-putevi, zemljište ili različite vrste nekretnina. Takva prava vlasnik zemljišta i već postojećih objekata može ponuditi drugoj strani na prodaju ili upotrebu putem nekog alternativnog ugovora (koncesija, zajedničko ulaganje i sl.).

Uostalom, latinska izreka kaže „*Cuius est solum, eius est usque ad coelum et ad inferos*“, odnosno „Čija je zemlja, njegov je i put u raj i put u pakao“. Ova maksima označava osnovni princip imovinskih zakona još iz starog veka, koji ukazuju da vlasnik neke parcele nije vlasnik samo zemljišta koje ta parcela okupira, nego i vazduha iznad i dubina ispod tog zemljišta.

Prava na vazduh su predmet transakcija već godinama, ali u poslednje vreme predstavljaju posebno atraktivnu finansijsku priliku za građevinske preduzetnike, vlasnike zemljišta i nekretnina koji žele da unovče svoje zemljište i građevine u užim gradskim jezgrima.

Pojednostavljenog govoreći, vlasnici zemljišta polazu pravo ne samo na samu površinu koja se nalazi na tlu nego i na volumetrijsku projekciju do visine dozvoljene spratnosti objekta na tom zemljištu, u skladu sa važećim planskim okvirima. Ako je, na primer, na parceli od 5 ar dozvoljena izgradnja šestospratnice, koja je visoka oko 20 m, zapremina vazdušnog prostora od 1.000 kubnih metara predstavlja prostor koji jedan objekat može okupirati. Ako na toj parceli postoji objekat niže spratnosti, uz pretpostavku da se površina i zapremina istog neće menjati, razlika do maksimalne visine postaje slobodan prostor koji se može popuniti od strane drugih investitora i taj prostor predstavlja potencijal koji može biti predmet kupoprodaje, korišćenja i dalje razrade.

Najilustrativniji primeri ovog urbanističkog trenda mogu se videti u metropolama poput Njujorka, Šangaja, Londona, Boston-a, a neke od njih smo već pomenuli. Ovi gradovi postaju sve zagušeniji, u njima ne samo da nema *greenfield* parcela, već su i one *brownfield* sve ređe i ređe. Stoga je akcenat sve više na razvoju ispod ili iznad postojećih objekata. Gradnja nad postojećom nekretninom znači da za nju nije potrebno slobodno zemljište, što je u urbanim lokacijama velike gustine naseljenosti pravi bingo. U unutrašnjosti gradova (*CBD – central business district*) zgrade izgrađene na osnovu kupovine vazdušnih prava mogu povećati broj putnika u javnom prevozu, što znači i manje zagušenja i emisije ugljen-dioksida, što predstavlja održivo rešenje za urbani razvoj. U tom smislu državne i gradske vlasti često nude i podsticaje za ovakve razvojne poduhvate.



Potrebno je naglasiti da prodaja *air rights* ne podrazumeva rušenje postojećih objekata, jer to onda u suštini predstavlja prodaju zemljišta, već – ponovimo još jednom – prodaju vazdušnog prostora iznad postojećeg objekta do maksimalno moguće visine objekta na konkretnom zemljištu.

### PERSPEKTIVA „VAZDUŠNOG URBANIZMA“

U poslednje vreme, učesnici na obe strane ovakvih transakcija sve češće su privatni investitori. Država je i dalje učesnik na strani prodaje kada su u pitanju infrastrukturni objekti, odnosno objekti niskogradnje koji ne zahtevaju visoku spratnost, a tamo gde postoje urbanistički uslovi za visoke objekte vazdušna prava se najčešće ustupaju ulagačima u komercijalne objekte visokogradnje. U Italiji npr. na auto-putevima često možemo videti pasarele sa ugostiteljskim ili trgovinskim objektima, a u velikom broju razvijenih zemalja kapitalističkog sveta tržne centre iznad železničkih ili stanica metroa i sl.

Na prostorima jugoistočne Evrope ovaj koncept se donekle kosi sa urbanističkim nasleđem iz ere socijalizma. Postoji još mnogo zastarelih i funkcionalno amortizovanih objekata koji mogu biti prenamenjeni. Ipak, lagano se pojavljuju presedani, započeti iz-

gradnjom sve viših objekata. Kada se iscrpe mogućnosti koje pružaju stareli objekti i slobodno zemljište za izgradnju, sledeći korak je kupovina prava na vazduh. Stidljivo se pominju i prvi projekti na ovu temu. Reč je o korišćenju vazdušnog prostora iznad jednog od šoping-centara u Beogradu, iznad koga će biti izgrađen ogroman stambeni kompleks. Polako i neosetno, bićemo u prilici da primetimo kako se Beograd širi ne samo horizontalno, već i vertikalno.

I dok se neki, kako već rekosmo, bore za čistiji vazduh i razuđeno graditeljstvo, oportunisti i ljubitelji gradske vreve traže prilike za ostanak u gustim gradskim matricama, ne moraći da li je taj vazduh čistiji, već da li je „čistinski“. Ustupanje ili prodaja vazdušnog prostora je svakako značajna karika u razvoju graditeljskog umeća ovog veka. Međutim, još uvek smo snažno vezani za starorimski modalitet razumevanja tematike, koji vezuje vazdušna prava za vlasništvo nad površinom zemljišta. Dopuštanje manipulacije vazdušnim prostorom bez komponente dodirivanja tla ne-posredno ispod vazdušnog prostora moglo bi iznedriti zapažene razvojne strukture. Stanovnicima takvih gradova ostaje samo da se uključe u ovaku debatu i da se opredede kakvom vazduhu će se prikloniti. ■

# DIGITALNI FEUDALIZAM

Ili kako COVID-19 deluje na sistem?



**Dobrica Stevanović**

generalni direktor kompanije *Hahn+Kolb Srbija*, predavač ALP

## PAO JE KORONA SNEG I POKRIO

**BREG.** Sve promašaje svetskih vlasta i sve dubioze bankara.

Već neko vreme očigledna je kriza kapitalizma i ne vide se rešenja za dalji razvoj. Ovo dovodi do laganog retrogradnog procesa i vraćanja korak unazad, barem što se društvenih odnosa tiče. I zaista, da li smo zaista na tom putu? Hajde da pokušamo da shvatimo kako idemo prema novoj verziji srednjeg veka.

## MODA

Vratile su se srednjovekovne kaptuljače, kao i klovnovski stil živih boja. Ura za... već viđeno pre nekoliko vekova. Šta je različito? Materijali.

## SAOBRAĆAJ

Sve teže je stići negde. Kažu da je brzina kretanja kroz Njujork sada jednaka brzini pre 100 godina, doduše iz različitih razloga. Šta je različito? Vozila su mnogo udobnija.

## KLANOVI ILI PLEMENA

Sada su na snazi plemenski savezi ljubitelja sušija ili igrača video-igara. Šta je različito? Sada je dovoljna samo jedna dodirna tačka, nebitne su rodovske i plemenske veze.

## POVECANA MOĆ VLASTODRŽACA

Za razliku od nekih vremena, pre samo pola veka, kada je moglo lako da se padne sa visoke pozicije zbog npr. seks afere, sada to čak ojačava poziciju, jer takvi ostaju kao dobri poslušnici vladajućoj oligarhiji. Šta je različito? Nije više monarch vladar, nego predsednik. Neko reče: da izbori nešto mogu da promene, odavno bi bili ukinuti.

## PORAST NEPISMENOSTI

Ovo treba posmatrati relativno, u odnosu na period od pre nekoliko decenija. Sada nepismeni (to su oni koji bi prethodnu reč napisali kao „ne pismeni“) zauzimaju sve više prostora u komunikacijama i zaposedaju internet preko Facebooka, Instagrama i svih vrsta društvenih mreža i kanala komunikacije.

## NEKADA JE SAMO CRKVA MOGLA DA OSPORI TZV. SVETOVNU VLAST. SADA TO MOŽE I INTERNET INKVIZICIJA. SAMO NE ZNAMO GDE IM JE CENTRALA?

## BOLESTINE HARAJU

Nekada kuga ili kolera, sada korona. Nije se znalo zašto nastaju i kako ih lečiti. Svaka preduzetnica koje se bavila vraćanjem mogla je da propiše lek. Tako različito, a tako slično. Jedino su u srednjem veku mogli da je prekvalifikuju od vraćare u vešticu, što je rezultiralo igricom „veseli plamičak“.

## OGRANIČAVA SE SLOBODA KRETANJA

Nekada su kmetovi bili vezani za zemlju i poljoprivredne radove, kao i svake druge poslove koje je vlastelin smatrao nedostojnim. Šta je različito? Povećan broj ljudi koji imaju ograničenu mobilnost.

## INFORMISANJE SE SVODI NA POLUISTINE, ĆESTO I GLASINE

Šta je različito? Više to ne radi dobošar ili dvorska luda, već viđeni kolumnista ili estradni umetnik. Dama koja glumi baba-služavku u španskoj seriji na nekoj televiziji naučno tumači zašto je postala zakleti antivakser. Uz sve dužno poštovanje, niti gospođa glumi u Hamletu, niti je doktorirala biologiju na Oksfordu.

online 3x godišnje



# PUT KA TOP FORMI WORKSHOP

## ADIZES OD TEORIJE KA PRAKSI

### 25 GODINA ISKUSTVA NA ORGANIZACIJSKOM RAZVOJU USPJEŠNIH ORGANIZACIJA ŠIROM SVIJETA U 3 DANA RADIONICE ADIZES SOUTHEAST EUROPE

Pridružite nam se na trodnevnoj radionici i naučite kako primijeniti principe Adizes programa organizacijske transformacije na najveće izazove vaše kompanije.

#### IZAZOVI RAZVOJA KOMPANIJA ZA KOJE ĆETE NAĆI ODOGOR:

- Naučite kako primijeniti Adizes alate kako biste unaprijedili poslovanje kompanije.
- Učite na stvarnim studijama slučaja.
- Podijelite iskustvo sa top-menadžmentom iz cijele regije.
- U sklopu radionice napravite evaluaciju svoje kompanije i primite savjete tijekom individualne sesije sa konzultantima.

#### KONZULTANTI



**Dr Zvezdan Horvat,**

Principal Associate, Adizes Institute, USA; partner Adizes SEE, profesionalni direktor za Istočnu Europu, Adizes Institute, USA



**Hrvoje Bogdan,**

Senior Associate, Adizes Institute, USA; partner Adizes SEE

#### KLJUČNA ULOGA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

„Ne radimo novu organizacijsku strukturu zato što nemamo što raditi, pa eto ništa lakše nego da se malo igramo strukturom. Mi pokušavamo riješiti neke probleme koje generira stara struktura. Ti problemi, zapravo, i jesu prva grupa kriterija koji određuju kako novo rješenje treba da izgleda. Na primjer: nejasne ovlasti, nera-zvijene neke od funkcija, dobivanje naređenja od više šefova...“

„U pomodarskim strukturama matričnog ili procesnog tipa često se ne zna tko je odgovoran. U nekolicini organizacija u posljednje vrijeme sam upravo imao tu situaciju - da raščišćavam gomilu gdje se nije znalo tko pije, a tko plaća.“

Zvezdan Horvat, iz članka „Kriteriji za kreiranje organizacijske strukture“

**Tko treba sudjelovati? Generalni direktori, izvršni direktori, članovi uprave koji žele odgovarajućom organizacijskom strukturu potaknuti ostvarivanje željenih rezultata kroz rad sa motiviranim zaposlenima.**

Kotizacija: **600 EUR + PDV**

Maksimalno **20 sudionika**

#### PRIJAVE I INFORMACIJE:

##### ASEE HRVATSKA

Havidićeva 30, Zagreb, +385 1 4825 152, [office@adizes.hr](mailto:office@adizes.hr)

##### ASEE SRBIJA

Ljubice Ravasi 16, Novi Sad, +381 11 3640 740, [bgoftice@asee.biz](mailto:bgoftice@asee.biz)

#### ZAGAĐENJE JE SVE VEĆE, POSEBNO U ZEMLJAMA TREĆEG SVETA

Šta je različito? Nekada je to bila obična prljavština biološkog porekla, a sada imamo odličan izbor zagađenja i možemo dodati bogat izbor hemijskog ili radioaktivnog zagađenja, po želji.

#### INKVIZICIJA

Kakav bi to digitalni feudalizam bio bez digitalne inkvizicije? To su vam oni razni influenseri, moderatori i ostali naratori koji šire svoja uvjerenja kao dogme, šireći često i zatucanost. Onda dolazi reakcija šire (internet) zajednice i reakcija gnevnih pravednika zato što je neki glumac ili sportista vozio prebrzo kroz grad. Internet ratnici krstaši traže da se takav osudi na doživotnu robiju, kad je već smrtna kazna ukinuta, uz obavezno gašenje profila na Facebooku.

Da li je neko ikad pomislio da nekakva mreža može da blokira profil predsednika (ma kakav on bio predsednik) SAD? Nekada je samo crkva mogla da ospori tzv. svetovnu vlast. Sada to može i internet inkvizicija. Samo ne znamo gde im je centrala?

Sve navedeno ne znači da čovečanstvo nije napredovalo, naprotiv. Izazov je sadržan u čuvenom pojmu *održivi razvoj*. Postavlja se samo pitanje kako da pređemo na sledeći nivo igrice. Hiperprodukcija svega, od hrane (ne kažemo da je uvek kvalitetna), do odeće, automobila, sve većih stanova i kuća, odnosno sve veća produkcija kvadrata, sve više telefona, tableta, laptopova i kreiranja okeana podataka (potrebnih i nepotrebnih) stvaraju klimu u kojoj je ljudi teško motivisati da i dalje idu napred na način kao do sada.

Paradoks je da su ljudi slobodni i vrlo pokretni, posebno na lokalnom tržištu rada, što znači u feudu kome pripadaju. Potrebe su minimalne: „Živim kod mame i radim neki kreativni posao (ponekad me i plate)“, želje su maksimalne: „Menjam posao samo za kancelariju sa lejzibegovima i kola sa što više erbegova i premijum znakom na haubi“. Sve više se ton i slika ne slažu. Manjak znanja se krije ispod samopouzdanja, a velike ideje se šarene u pravi posao da se ne krene. Menadžeri svih meridijana su ujedinjeni oko ideje da više nema dobrih ljudi na tržištu rada i vase: „Dajte mi samo dobrog radnika da видите kakav sam ja menadžer(čina)!“ Zaposleni (nekad su se zvali radnici, sada saradnici) su opet svesni da na mnogim poslovima nema nekog napretka, a neki bi i želeli da napreduju. E, takvi nam trebaju! ■

# PROGRAM RAZVOJA

Adizes Southeast Europe

## Zašto?

Ulažete u ljude da biste im pružili priliku da unapređuju svoja znanja i veštine i da biste im stvorili jasnu perspektivu, kako bi oni svoju budućnost vezali za uspeh kompanije. Jedino tako ćete imati kvalitetne i motivisane zaposlene koji ostvaruju rezultate, a ujedno bićete atraktivan poslodavac upravo za najtalentovanije i najspesobnije ljude u vašem poslu.

## Kako?

ASEE Program razvoja je modularan i kreira se za svakog klijenta posebno, tako što naši konsultanti zajedno sa menadžmentom kompanije analiziraju i procenjuju mogućnosti za unapređenja u poslovnom sistemu. Nakon inicijalne diskusije, kreira se specifičan program koji povezuje individualni i zajednički rad za odabranu grupu učesnika. Poseban fokus se stavlja na teme koje će dati optimalan efekat u smislu unapređenja pojedinačnih znanja i veština, ali i u vidu konkretnih i jasno uočljivih poboljšanja u poslovanju kompanije.

### OVAKAV PROGRAM PRUŽA KOMPANIJAMA MOGUĆNOST DA:

- Strateški analiziraju svoje ciljeve i potrebe za ljudskim resursima.
- Procene kompetencije svojih zaposlenih i utvrde mogućnosti za poboljšanje.
- Aktivno učestvuju u planiranju i kreiranju programa za razvoj zaposlenih.
- Prepoznaju potencijale unutar kolektiva i podstaknu ih da ostvare profesionalni napredak.
- Unaprede poslovne veštine i radne performanse kod zaposlenih.
- Unaprede motivaciju, kao i timski duh i lojalnost vrednostima kompanije.
- Budu prepoznate kao kompanije koja pružaju najbolju perspektivu za svoje zaposlene.
- Privuku najtalentovanije kadrove i najspesobnije profesionalce na tržištu.

### ASEE PROGRAM RAZVOJA OMOGUĆAVA SISTEMSKO UNAPREĐIVANJE I UPRAVLJANJE KOMPETENCIJAMA ZAPOSLENIH JER OBUHVATA:

- Testiranje zaposlenih i izradu profila u odnosu na njihove vrednosne postavke i ograničenja.
- Individualne razgovore i procenu kompetencija i mogućih tačaka poboljšanja.
- Definisanje modula i ključnih tema za diskusiju u odnosu na utvrđene geopolove.
- Grupni rad sa ciljem da se podstakne interakcija i ostvari međusobno poverenje.
- Metode i tehnike usmerene na razvijanje profesionalnih veština.
- Napredne radionice kojima se uvećava motivacija i osećaj timskog duha i pobjede.
- Izlazni intervju i evaluacija sa profesionalnim preporukama i na pojedinačnom nivou i na nivou tima.

### PROGRAM RAZVOJA SE SASTOJI IZ TRI FAZE:

#### Procena kompetencija

obuhvata analizu profila i individualne (coaching) razgovore sa učesnicima

#### Obuke i radionice

obuhvataju niz preporučenih i ciljano vođenih modula

#### Follow up

online testovi, monitoring i evaluacija

Leadership Dialogue - strategijska diskusija sa top menadžmentom kompanija

Management Advancement - programi razvoja menadžerskih veština srednje linije menadžera

Talent Retention - programi prepoznavanja i razvoja potencijala

Excellent Salesman - programi razvoja prodajnih veština

**UVEK JE PRAVO VREME  
ZA PRAVE STVARI!**

# **Adizes SEE Leadership Program**

## **Upis u toku**

**generacija 18** – septembar 2021.

**generacija 19** - novembar 2021.

## **BEZ VLASTITOG RAZVOJA GUBIMO SPOSOBNOST DA RAZVIJAMO DRUGE IAKO IMAMO PRILIKE**

**Svetski priznata metodologija**, dugogodišnje praktično iskustvo predavača, individualni razvoj učesnika, praktičnost učenja i snažna mreža od preko 200 ALPinista je ono što možete da očekujete.

Program je razvijen po modelu 1+1 godina, sa fokusom na unapređenju ličnih znanja i veština u prvoj godini, dok je u toku druge godine cilj ovladati konkretnim alatima organizacione transformacije, te pripremiti učesnike za intervencije na sopstvenim kompanijama.



**1. Best practice kroz prezentovana iskustva predavača, konsultanata, direktora, vlasnika... za situacije jasnih problema i oprobanih rešenja.**

**2. Ekspertiza Adižes metodologije** kroz nesebičnu demonstraciju alata organizacione transformacije, uz stručni zajednički rad na case study modelima.

**3. „Pokušaj i pogreši slobodno“ atmosfera rada**, uz podsticanje razgovora, subjektivnosti, promišljanja sebe i drugih na nov način.



Kontakt i prijave:  
Sreten Vranić  
[sreten.vranic@asee.biz](mailto:sreten.vranic@asee.biz)  
tel: +381 63 534 041

