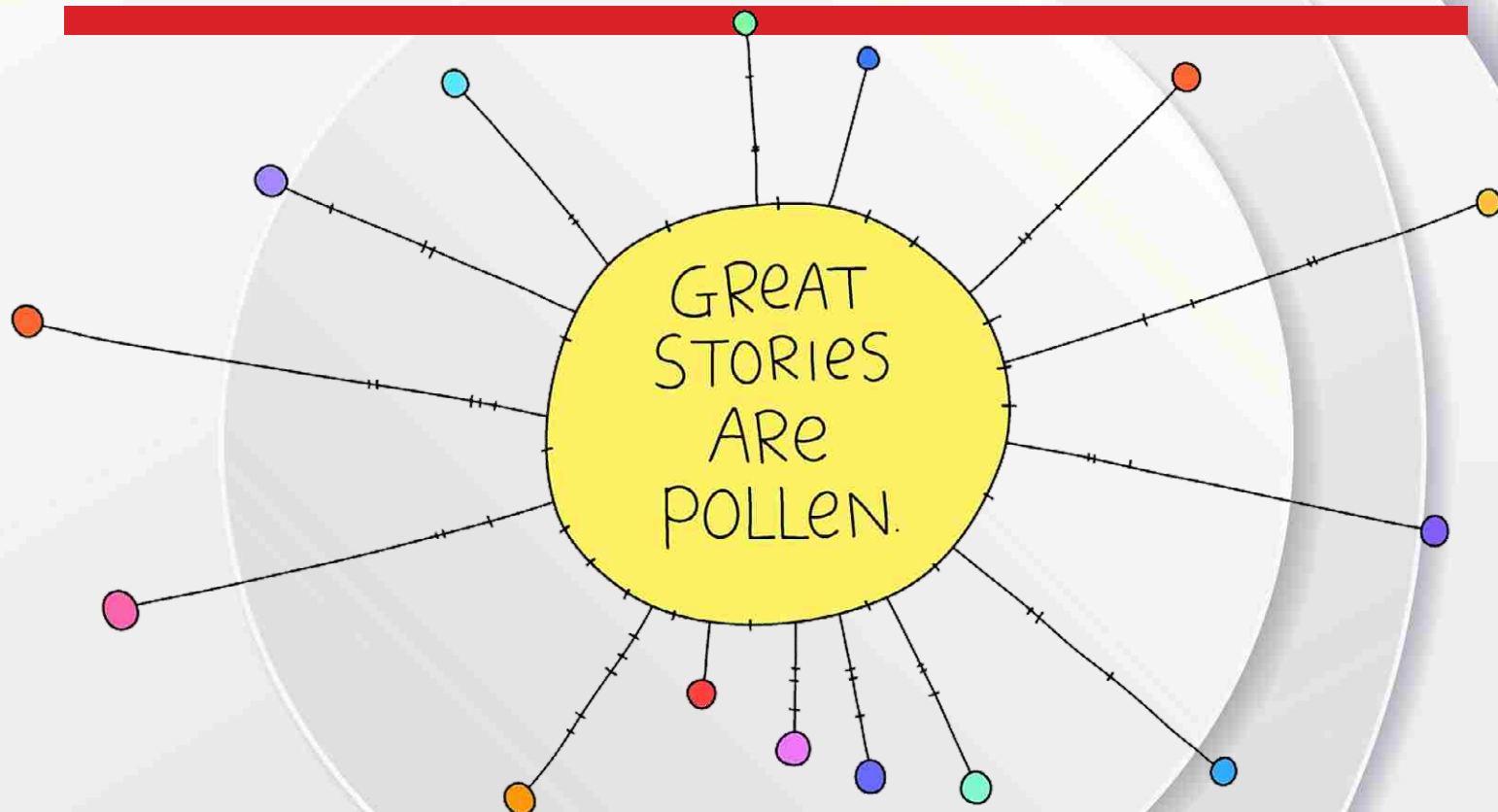


MAGAZIN



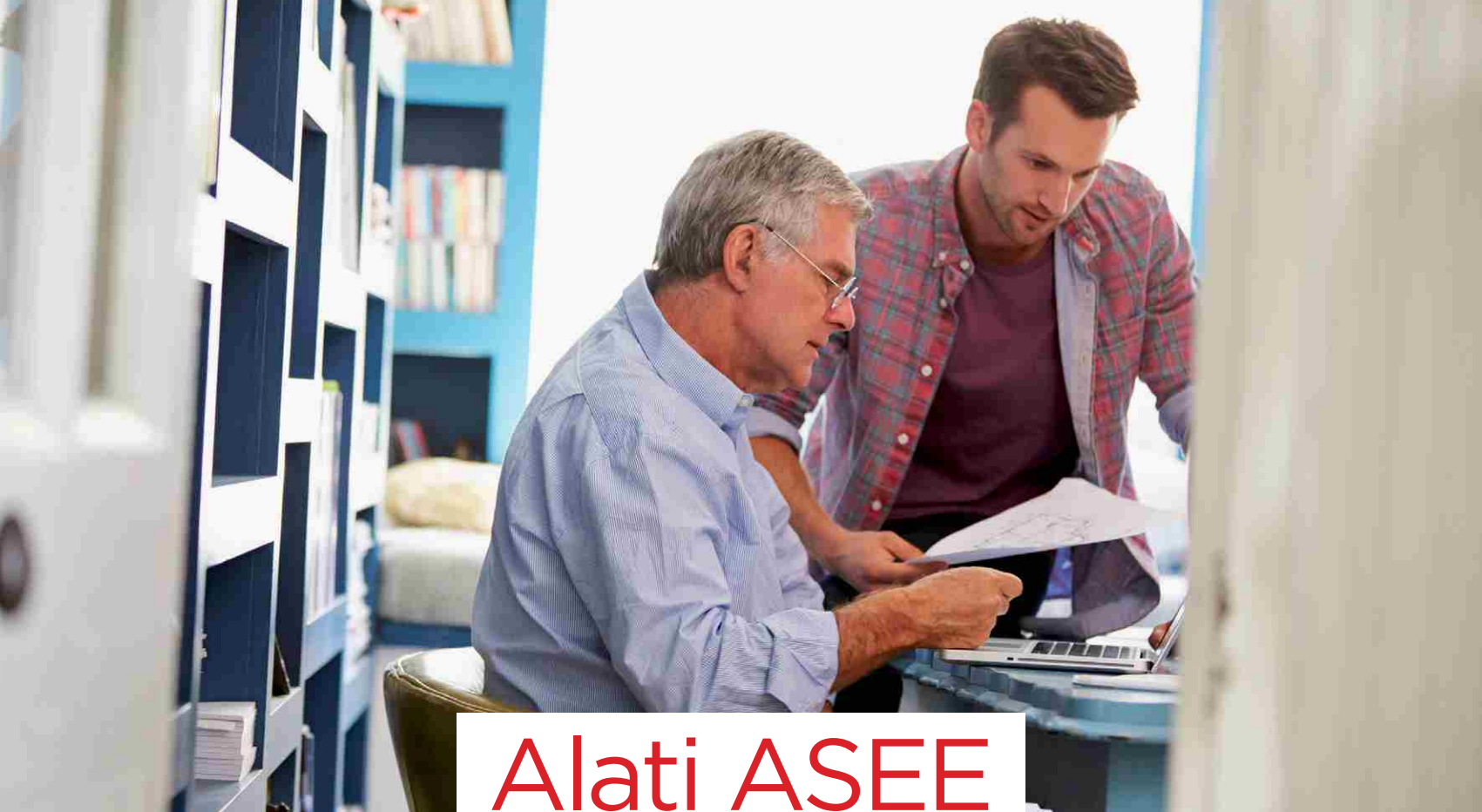
I ZDRAVA ORGANIZACIONA KULTURA

I PODRŠKA USPOSTAVLJANJU NOVE STRUKTURE

■ PSIHOLOGIJA
OSNIVAČA

■ MENADŽERSKI
POSLO = TIMSKI RAD

■ UNETI RED
U HAOS



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

- Koučing sa osnivačima
- Formiranje Porodičnog foruma
- Izrada porodičnog protokola - seta inicijalnih dokumenata za proces nasleđivanja

VLASNIK SAM. ŠTA TREBA DA ZNAM?

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE - ODGOVORNOSTI I SLOBODE VLASNIKA

A
N
G
C

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 zaradili.

- 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.

PROGRAM SE REALIZUJE I ONLINE I UŽIVO
Više informacija na: 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.

Kotizacija: **900 EUR**

6
Boris Popović
RAST KOŠTA

8
Goran Nedić
BALANSIRANJE

10
Borislav Đurić
**PODRŠKA USPOSTAVLJANJU
NOVE STRUKTURE**



12
Željko Jandrić
**FOKUS NA
„EKSPLOATISANIMA“**

14
Svetlana Radenković
**UPOZNAJTE OSNIVAČE /
UPOZNAJTE SE OSNIVAČI**

16
Admir Saračević
**KAKO SMO IZBJEGLI
OSMINU ZAMKU**



18
Aleksandar Popović
**ŠTA JEDNOG VLASNIKA
(MORA DA) INTERESUJE OD
FINANSIJSKIH INFORMACIJA**

21
Boris Vukić
**SVE ŠTO STE HTELI DA
ZNATE O NASLEĐIVANJU
U PORODIČNIM KOMPANIJAMA**



24
Milovan Zvijer
**KORPORATIVNO I PORODIČNO
UPRAVLJANJE - MOŽE LI
JEDNO BEZ DRUGOG?**

27
Almir Jahić
DIGITALIZACIJA POSLOVANJA

30
Dobrica Stefanović
PSEĆE GODINE

32
Zvezdan Horvat
**ŠTA JE POSAO MENADŽERA,
LIDERA, VOĐE?**

35
Irena Bulat
UNETI RED U HAOS

37
B.V.
VESTI

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

Marijana Pečić

DIZAJN I DTP

Vojislav Simić

REDAKTURA

Jevrem Živanović

KOREKTURA

Marija Ana Cmiljić

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 Čarknajevo

DIREKTOR PC PRESS IZDANJA

Dejan Ristanović

MARKETING

Ksenija Kostić

ŠTAMPA

DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2022 ASEEE

Uvodna reč

Nemam pojma

Pre nekoliko leta pozvan sam u TV emisiju čija je tema bila „Ima li elite u privredi i politici”. Bio sam malo iznenađen pozivom, no šarmantni i ekstravagantni voditelj mi reče da od mene očekuje da govorim o preduzetnicima – samoniklima, kako sam ih prozvaao



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

EMISIJA BEŠE KO EMISIJA, šta da se priča, sve do poslednjeg pitanja za sve učesnike – „Šta mi mislimo o upravo usvojenom budžetu?” Zatečen sam bio, te moj odgovor beše kratak, a iskren i jasan: „Nemam pojma”. Nakon odjavne špice prokomentarisao sam ono što mi je bilo na pameti, ali iz pristojnosti prema domaćinu ne rekoh u etar: „Ja stvarno nemam komentar o budžetu jer to niti je moja sfera interesovanja niti sam za to kompetentan”. Inače, odgovor bi bio sjajan za kraj i za završni komentar na zadatu temu, položaj elite – zato mi i nemamo eli-

tu jer svako priča o svemu i svako se samoprolašava za eksperta za sve.

Nedavno me sposoban mladić zamolio da za potrebe *newsletter*-a koji uređuje odgovorim na nekoliko pitanja, pa i da dam svoje viđenje o uticaju rata u Ukrajini na domaću i stranu privredu. Sad pišem zbog svih mladih, učenih, darovitih, sposobnih ljudi. S ponosom kažem: „Nemam pojma” i molim vas da i vi naučite ove magične reči.

Nažalost, naš javni život prepun je stručnjaka i eksperata za sve. Ne želim to da podržim, ali mogu da razumem da javni život liči na javnu

kuću. Neki ljudi plaćeni materijalnim zadovoljstvima i nematerijalnim učenama možda su i prinuđeni da se u javnom životu na Javnom servisu ponašaju kao u javnim kućama. Blizu tih svetova su i mnogobrojni *life coach*-evi koji se mešaju u privatne živote. Ili savetnici koji sve gledaju „strateški”.

Ako ne znate da li da se vakcinišete, pitajte lekare. Oko budžeta, makroekonomiste. Oko rata u Ukrajini, geopolitičare. Hajde da budem i ličan, tekst je moj. Iz cipela me malko izbace oni amateri koji svoje organizacije menjaju tako što crtaju kućice i kockice, a potpuno saveti diletanata oko porodičnih kompanija bazirani na uspehu ili neuspehu u vaspitanju svoje dece ili (očiglednom) neuspehu svojih roditelja ili na iskustvu njihovih baba u vaspitanju njihovih očeva ili stričeva.

Ne znam ko je autor, ali vreme je za citat: „Mišljenje je kao zadnjica, svako ga ima”. Ima ga svako i zato sebi „svako” daje za pravo da o svemu priča, ali da bi bio „neko”, važno je da čovek nauči da kaže – „Nemam pojma”.

P. S.

Tekstove koji su pred vama u 63. broju *ASEE Magazina* pisali su ljudi koji su kompetentni u svojim oblastima, vole ih, žive i imaju pojma.



Rast košta

U prvoj fazi, kad pokrenu kompanije, osnivači poduzetnici su posebno koncentrirani na rast i to tako treba biti. U ranim fazama rast je pokazatelj da dobro zadovoljavamo potrebe svojih klijenata i zbog toga i broj klijenata raste. Ono čega često nismo svjesni jeste da taj rast košta i da ga treba na neki način financirati.



Boris Popović

Predsjednik uprave Alarm automatika, Rijeka, predavač ALP

U POČETKU TO MOŽE BITI OD STRANE DOBAVLJAČA I KLIJENATA, ali s vremenom i povećanjem kompleksnosti poslovanja firma usporava i to nije dovoljno, a kad se pojave konkurenti koji nude financiranje klijentima i avansno plaćanje dobavljačima, situacija postaje kapitalno zahtjevnija. Potrebno je sve više kapitala vlasnika i kreditiranja banaka ako se želi zadržati visoka stopa rasta i tu se vidi tko je pravi poduzetnik, a tko samo oportunist koji je iskoristio situaciju kratkoročno.

DVIJE VRSTE PODUZETNIKA

Jim Collins kaže u prvoj knjizi „Stvoreno da traje” da postoje dvije vrste poduzetnika. Oni koji grade firme da traju i ovi drugi oportunisti. Ovi koji grade firmu da traje, rade jake temelje i stalno ih proširuju i učvršćuju, a ovi drugi grade bez temelja pa dokle izdrže. Zato samo 0,1 posto ili 1 promil dođe u fazu velike firme, ostali propadnu putem jer temelji ne mogu izdržati. U početku, ako želimo stvoriti prednost, kapital ne bi trebalo izvlačiti iz firme, to jest trebalo bi u firmi ostavljati 100% zarađenog novca kako bismo je snažno kapitalizirali i brzo rasli. Kasnije, kad firma postane visokoprofitabilna, smatra se „pristojnim” izvlačiti 20-40% zarađenog profita, a ostalo i dalje treba ulagati u rast i razvoj firme.

Kao što firme imaju životne cikluse, tako i biznisi imaju cikluse razvoja i toga treba biti svjestan i prilagođavati im način poslovanja. Svaki biznis dođe do faze kad se konsolidira i kad raste koliko raste market, što znači jednoznačenasto. Do tog trenutka firma

OSNIVAČI SU VLASNICI KAPITALA, A VLASNICI FIRME SU SVI ZAPOSLENI JER ONI SU VLASNICI SVOJIH RADNIH MJESTA I NAJ-VREDNIJE JE U NJIHOVIM GLAVAMA

se mora dobro kapitalizirati kako bi mogla sudjelovati u konsolidaciji biznisa, jer tada nema više mjesta za slabe, jer vjetar više ne puše i purani ne lete, a nema ni plime da diže i male i velike brodove. U tom trenutku, kao i u svakoj krizi, vidi se tko pliva bez gaća, to jest bez kapitala. Tu na vidjelo dolazi da je većina poduzetnika izvlačila previše novaca iz firme i da su firme nisko kapitalizirane. U Republici Hrvatskoj prosječna kapitaliziranost je mala i firme su generalno nisko kapitalizirane (manje od 30% u prosjeku), a vjerujem da je tako, ako ne i gore, na području cijele Ex Yu. Smatra se da bi se kapitaliziranost firme trebala kretati između 40% i 60% to jest udio kapitala vlasnika bi trebao biti između 40% i 60% u aktivni tvrtke. U dobrim vremenima kapital treba ići ka 40% jer se tada treba zaduživati i iskoristiti potencijal rasta biznisa dok ga ima, a u krizi treba smanjiti izloženost kreditima jer oni dodatno povećavaju rizik koji u takvom vremenu treba smanjiti.

KAPITALIZAM JE NAZIV IGRE

Poduzetnici često nisu svjesni da se ova igra zove kapitalizam i ako želite igrati veliku igru, potreban je veliki kapital. Također je bitno istaknuti da smo mi osnivači vlasnici kapitala, a vlasnici firme su svi zaposlenici, jer oni su vlasnici svojih radnih mjesta i najvrijednije je u njihovim glavama. Danas većina vrijednosti firme leži u nevidljivim vrijednostima, a manje od 20% vrijednosti firme je u materijalnim stvarima koje proizlaze iz kapitala. Cijena kapitala na tržištu kapitala je sve manja, a cijena



rada na tržištu rada sve veća, tako da je jasno gdje je moć.

Najvrijednije što firma ima su kupci i zaposlenici, a posebno menadžment ako ga firma ima ne samo na papiru. Izuzetno su važni i brendovi i jedinstvena znanja ili patenti koji su u firmi. Najvrijednije svjetske firme imaju više od 90% vrijednosti u tim nevidljivim dijelovima (ljudi, klijenti, platforma, brendovi, patenti...) zato je uloga menadžmenta ključna jer treba sa svim tim vrijednostima dobro upravljati.

TRI FAZE RAZVOJA TVRTKE

U prvoj fazi razvoja tvrtke potrebno je razviti *Market sistem*, to jest mrežu kupaca i ponudu vrijednosti koja zadovoljava potrebe kupaca. Posljedica dobro razvijenog *Market sistema* je visok rast prihoda.

U drugoj fazi treba razviti *Operativni sistem*, to jest dobro upravljanje resursima svih vrsta prvotno ljudskim, a zatim i svim ostalim – materijalnim, tehnološkim, lagerima, brendovima. Posljedica dobrog upravljanja resursima je nizak operativni ciklus novca, to jest manja potrebna količina kapitala vlasnika kako bi firma mogla uspješno funkcionirati. Upravo se u tom trenutku dešavaju problemi i firme usporavaju rast jer loše upravljaju resursima pa im je potrebno više kapitala i više financiranja. Postoji izreka koja kaže: *Promet je nužnost, profit je dobar, ali cash flow je kralj*, jer firme ne propadaju ni zbog prometa ni zbog profita, već zbog nedostatka novca, to jest zbog lošeg upravljanja operativnim ciklusom novca. Operativni ciklus novca duži od 180 dana znači da firma gubi novac i da joj je budućnost

NAJVRIJEDNIJE ŠTO FIRMA IMA SU KUPCI I ZAPOSLENI CI, A POSEBNO MENADŽMENT AKO GA FIRMA IMA NE SAMO NA PAPIRU. CIJENA RADA NA TRŽIŠTU RADA JE SVE VEĆA TAKO DA JE JASNO GDJE JE MOĆ

upitna. Operativni ciklus od 180 dana znači da je firmi potrebno kapitala vlasnika za promet tvrtke od 180 dana. Kad je previše kapitala u firmi, s druge strane, to nije isplativo za vlasnike kapitala i tu dolazimo do slijedeće pogreške koju rade poduzetnici kad zaboravljaju da su oni ujedno i investitori i da moraju imati razuman povrat na svoj kapital. Previše kapitala olakšava rad, ali znatno smanjuje profitabilnost, to jest povrat na uloženi kapital. Odgovoran investitor nikad nema ukupnu imovinu u jednom projektu, a poduzetnicima se često dešava da sve što imaju ulože u svoju firmu i onda još time ne upravljaju dobro pa imaju nizak povrat. Prosječan povrat na imovinu svih tvrtki koje kotiraju na burzi zadnjih 100 godina kreće se oko 12%. Traženi povrat trebao bi ovisiti o stupnju rizika projekta u koji je uloženo. Što je veći rizik, trebao bi biti veći povrat. Rizik umnogome ovisi o veličini i kapitalizaciji tvrtke. Male i niskokapitalizirane firme imaju ogroman rizik i zato na takvim projektima povrat mora biti jako velik da bi se ulaganje isplatilo.

U trećoj fazi rasta i razvoja, koja se još naziva i profesionalizacija, potrebno je razviti menadžment sistem, to jest profesionalni upravljački sustav koji se sastoji od planiranja, strukture, edukacije menadžmenta te sistema mjerenja i nagrađivanja. Tek nakon završene treće faze rizik tvrtke znatno se smanjuje, profitabilnost i operativni ciklus novca postaju upravljivi, investicija dugoročno održiva, a tvrtka je spremna za daljnji rast i razvoj. Ovo je točka do koje dođe manje od jednog promila firmi, tj. svaka tisućita tvrtka dođe do ove faze gdje postoji profesionalni menadžment, a tvrtka i dalje ima sačuvan poduzetnički duh.

I TO NIJE KRAJ...

Potrebno je još razviti i vrijednosni sustav kako bi sve ovo dobilo pravi smisao i tada smo dobili zaokruženu cjelinu koja ima glavu i rep, koja je dugoročno održiva i društveno odgovorna. Tada se iz plemena pretvaramo u instituciju koja je stvorena da traje i koja ima trajne zajedničke vrijednosti koje ih čine cjelovitom zajednicom, gdje vlasnik više nije faktor bez kojeg se ne može. To je i trenutak kad se vlasnik može povući u mirnije vode sa spoznajom da je napravio velik posao ne samo za sebe i svoju obitelj već i za sve zaposlene, ali i za zajednicu u cijelini i da je ostavio iza sebe sustav koja će trajati i stvarati vrijednost za sve koji su povezani sa njim.

Balansiranje

Da kojim slučajem nisam ovaj koji jesam i da naivnim očima posmatram sa strane osobu koja je bila povod za ovaj tekst, verovatno bih zaključio da je to samo jedan od standardno snalažljivih ljudi koji su sticajem okolnosti bili u pravom trenutku na pravom mestu, povukli nekoliko dobrih poteza, ulovili svoju šansu i napravili ozbiljan poslovni iskorak.



Goran Nedić

Certified Associate, *Adizes Institute*

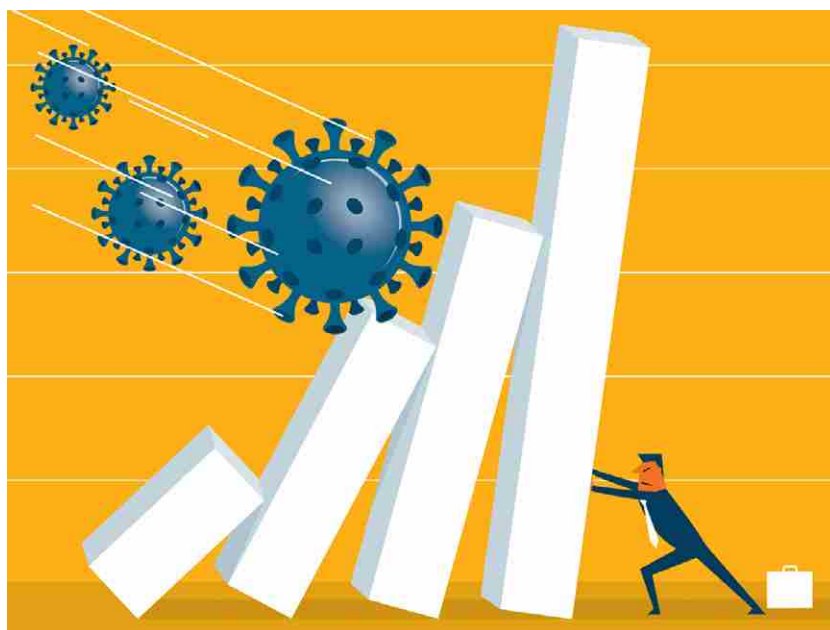
STICAJEM SREĆNIH OKOLNOSTI, u ovu priču sam duboko infiltriran od pre nekoliko godina i to me dovelo u poziciju da prateći iznutra steknem malo bolji uvid u to koliko je pametnih poteza trebalo da bi se od zanatske radionice iz 2013. godine stiglo do firme s pedesetak zaposlenih i prometa od blizu pet miliona evra. U februaru 2020. godine uradio sam dijagnozu ove kompanije, konstatovao rani *Go-Go* i postao vođa projekta organizacione transformacije koji je dogovoren s Gospodinom M.

Isti gospodin, inače inženjer, nije imao prevelikog menadžerskog iskustva, nego je svoj dotadašnji uspeh zasnivao na vrednom radu, kvalitetnom odnosu prema zaposlenima kao i svaki samonikli osnivač, neverovatnoj intuiciji. Voleo bih reći da sam radeći s njim ja bio taj koji je gurao priču napred i povlačio ključne poteze, ali bi to bila velika neistina. Posao mojih kolega i moj u svakom trenutku bio je rađen posvećeno i profesionalno, no moram priznati da je u radu s nama, ali i u paralelnim aktivnostima, Gospodin M uvek bio korak ispred.

KORAK PO KORAK

Pokušaću da u kratkim crtama objasnim sled ključnih događaja i njegovih poteza tokom protekle dve godine kako bih dočarao njegovo razumevanje, praktičnu primenu, a zatim i neopisivu lakoću balansiranja podsistemima kompanije.

Tog februara, obojenog strepnjom usled širenja koronavirusa u svetu, u kompaniji nisu



IMPLEMENTACIJOM SAVREMENIH ALATA UNAPREĐENJA PROCESA, TREĆA SMENA I RAD NEDELJOM SU VRLO BRZO UKINUTI IAKO SU BILI PRAKSA

baš cvetale ruže. Naime, njihovi proizvodi su se i te kako tražili, ali su isporuke za pojedine kasnile više nedelja. Ovo je bitno ugrožavalo odnose s distributerima koji su i inače gajili nezadovoljstvo zbog slabe zarade i nesređenih odnosa. Neki od kupaca imali su žestoka kašnjenja u plaćanju, a situacija je, i pored korektnog i traženog proizvoda, bila nategnuta. Pored svega, Gospodin M uspeo je da s nekolicinom svojih ključnih ljudi odvoji vreme za rad na sinergetskoj dijagnozi. Njegova posvećenost aktivnostima na našem projektu nije bila upitna, kada i kako smo se dogovorili, tako je i bilo. U vreme prvog talasa korone

iskorišćena je prilika da se nadoknade kašnjenja u isporuci, tržište je u njegovoj branši pretrpelo kratak zastoj, što je uz rad u tri smene obezbedilo hvatanje koraka u isporuci. Ovome je pomoglo i to što je „sticajem okolnosti” na lageru kompanije bilo dovoljno repromaterijala. Paralelno s tim, već započeti radovi na podizanju novog pogona bili su u punom jeku. To mi je bilo logično, ali i malo zabrinjavajuće jer je projektovani kapacitet tog pogona bio znatno veći od trenutnih potreba. Ono što me u tom trenutku zbunilo bio je dodatni zahtev Gospodina M-a da pored redovnog projekta organizacione transformacije zajedno uradimo neke stvari u vezi s prodajnim politikama i ugovorima s distributerima. Pomislio sam – kud sad i to, hoće li moći da se posvete i tome, da li je prerano da se troši energija organizacije i na razvoj prodaje kada jedva uspevaju da isporuče pristigle narudžbine. Uskoro se pokazalo da je ovo bio pravovremen potez, novi pogon je vrlo brzo proradio, u tom trenutku već smo ojačali prodajni tim i pripremili prodajne politike te nove ugovore za distributere bazirane na prethodno kreiranoj kategorizaciji. Uhodavanjem novih ljudi i primenom pripremljenih prodajnih politika i ugovora, proleća 2021. godine proizvodnja je ponovo dospela u klinč s dinamikom isporuke. U dogovoru s Gospodinom M-om pokrenuli smo projekat unapređenja procesa. Pažljivom analizom i mapiranjem procesa došlo se do očiglednog prostora za pomak u organizacionom smislu. Implementacijom savremenih alata unapređenja procesa, treća smena i rad nedeljom su vrlo brzo ukinuti iako su ranije bili uhodana praksa. Naravno, da ne bude zabune, obim posla je i dalje rastao.

MENADŽERSKA ZRELOST – ZNATI KADA POMOĆ POTRAŽITI

I tako, tokom pune dve godine smenjivala se podrška ASEE-a ne samo oko strateškog plana, strukture, opisa radnih mesta i drugih

organizacionih stvari već i kod svih četiri ključna podsistema kroz obuku zaposlenih, unapređenja procesa, kreiranja ugovora, planiranja prodaje, sistema nagrađivanja itd.

Ipak, o ovome ne govorim sa željom da veličam dostignuća mojih kolega i mene, nego s namerom da ukažem na nešto što je iskonska, dubinska zrelost, okretnost, agilnost i proaktivnost nekih menadžerski neobrazovanih ljudi koji zahvaljujući svojoj intuiciji uspevaju da prevaziđu

- Treći podsistem kompanije predstavljaju odeljenja ili pojedinci koji se na različite načine bave zaposlenima kompanije. Tu su obično poslovi HR administracije, ali i razvoja kadrova, karijernog vođenja i unapređenja zadovoljstva zaposlenih. Dakle, njima su fokus **Ljudi**.
- Četvrti, poslednji ali ne i najmanje važan, jeste podsistem **Finansije**. Neko mora da brine i o kompanijskim parama, s tim što se briga

AKO JE LANAC JAK KOLIKO I NJEGOVA NAJSLABIJA KARIKA, ZAKLJUČAK JE DA JE OD VITALNOG ZNAČAJA ZA SVAKU KOMPANIJU DA ŠTO BRŽE I VEŠTIJE BALANSIRA RAZVOJEM SVOJIH PODSISTEMA KAKO BI OBEZBEDILA KONTINUIRAN RAST

najveće izazove današnjeg poslovanja – korona kriza, pucanje lanca snabdevanja, poskupljenje sirovina, nedostatak kvalitetnog kadra...

Ponavljam, sve navedene i mnoge navedene poteze inicirao je mladi osnivač kompanije lično, ne znajući ni reči od ovoga što ću sada napisati:

Prema *Adizes* metodologiji, svaka kompanija na svetu, bez obzira na broj zaposlenih, branšu, prihode i aktuelnu organizacionu strukturu, može se posmatrati i procenjivati kroz razvijenost sopstvenih podsistema. Dakle, podsistemi su uvek isti, čime god da se bavite i ima ih četiri.

U najkraćim crtama, objašnjenje izgleda ovako:

- Prvi podsistem je podsistem **Klijenti**, odeljenja ili radna mesta su obično prodaja, marketing, *customer care*, PR... njihov je zadatak da grade odnose s klijentima, prepoznaju i zadovolje njihove potrebe.
- Drugi podsistem su **Transformacije**, ovaj podsistem obuhvata mnoga odeljenja čiji je zadatak da izvrše proces u cilju zadovoljavanja potreba klijenata – nabavka, logistika, proizvodnja, održavanje...

može voditi fokusirano na tekuće računovodstveno poslovanje i izveštavanje, ali i na upravljanje *cash flow*-om, investicijama, dugovanjima itd.

Kompanija je, kao što znamo, uvek izložena spoljnim i unutrašnjim promenama, a po logici stvari, podsistemi nisu u stanju da se ravnomerno prilagođavaju, što često dovodi do usporavanja, stagnacije pa čak i pada. Ako znamo da je lanac jak koliko i njegova najslabija karika, moramo zaključiti da je od vitalnog značaja za svaku kompaniju da što brže i veštije balansira razvojem svojih podsistema.

Zanimljivo mi je što postoje oni koji ovim podsistemima upravljaju intuitivno, bez prethodnih znanja, a još zanimljivije to da mnogi kojima su ova znanja već dugo dostupna ne preduzimaju prave poteze u pravom trenutku, nego jednako izbegavaju da primene očigledne i već znane alate za dobrobit sebe i svojih zaposlenih. O njima ipak neki drugi put.

Pametnom dovoljno, razumevajući ovaj tekst i preduzimajući pravovremeno adekvatne intervencije u podsistemima možete svojoj kompaniji obezbediti kontinuiran rast.

Podrška uspostavljanju nove strukture

Da bi vođe, to jest lideri timova mogli na pravi način da obavljaju svoje zadatke, neophodne su im određene strukture i sistemi. Kako ih ustanoviti u četiri koraka?



Borislav Đurić

Certified Associate, *Adizes Institute*

MEĐENI MESEC

Zašto se medeni mesec tako zove? Na medenom mesecu još uvek traje uzbuđenje zbog nove stvari u našim životima. Puni smo entuzijazma i planova za predstojeći novi život. Ponekad malo i zamišljeni šta nas čeka, a ponekad je i prisutna određena doza nelagode jer verovatno treba promeniti neke uobičajene navike koje smo imali do sada.

Tako i kada kompanija krene u organizacionu transformaciju, možemo reći da se slične stvari događaju kao i tokom medenog meseca. Entuzijazam i pogled šta nam sve TREBA u novom poglavlju životnog ciklusa kompanije je velik.

U oba slučaja još uvek nismo baš sigurni šta će biti kada „počne život“.

ŠTA KADA „ŽIVOT POČNE“?

Kada medeni mesec ostane za nama, nekako kao grom iz vedra neba dođu prijava sudovi, prazan frižider, plaćanje računa i da ne bih nastavio s nabranjem, jednom rečju – ŽIVOT.

Tako i po *Adizes* metodologiji, nakon završetka kreiranja strukture i postavljenja ljudi na određena stara ili nova radna mesta, dolazi ŽIVOT, odnosno mi kažemo vreme „diktature“. Sve ono što smo tokom perioda

„demokratije“ kreirali pod motom „TREBA“, dugo i posvećeno razgovarali i dogovarali kako TREBA da funkcionišemo da bismo sproveli strateški plan koji ŽELIMO, sada je došlo vreme živeti i sprovesti. Potrebno je uspostaviti način izveštavanja po uspostavljenim opisima radnih mesta, organizovanje operativnog kolegijuma, nastavak rada razvojnog kolegijuma (POC), razvoj i edukaciju samih menadžera. Svaki „novi život“ nekako je nesiguran i pomalo trapav u početku. Tako i sve prethodno navedeno treba korak po korak uvoditi i ustanoviti u kompaniji. To je razlog zbog čega, kao i dete kada prohodava, ove korake treba praviti jedan po jedan.

TIMOVIMA TREBAJU VOĐE/ LIDERI, A LIDERIMA STRUKTURE I SISTEMI DA BI VODILI

Već smo ranije rekli da uspostavljanjem nove strukture dolazi do redefinisiranja radnih mesta. Na ključnim, menadžerskim, rukovodećim

OVIM KORACIMA KOMPANIJA SISTEMSKI RADI NA PRIPREMI I DODATNOM RAZVIJANJU VOĐA

mestima, vrlo često dolaze (ili su već bili) ljudi koji su do tada imali malo ili nimalo iskustva na tim pozicijama. Sistemsko „prohodavanje“, korak po korak, pomoći će da se nova struktura lakše uspostavi. Treba podići svest u kompaniji o potrebi liderstva i vođenja, a s druge strane, uspostaviti sistem da struktura funkcionise.

Ovaj period zovemo i period „trasiranja sigurne staze“ za dalje faze u procesu *Adizes*-ove organizacione transformacije. Naš predlog je da idemo korak po korak.

KORAK I

Priprema dokumenata za realizaciju operativnog vođenja po sektorima

Nakon preuzimanja rukovodećih pozicija, menadžeri svakako treba da upoznaju zaposlene u svom sektoru sa opisima radnih mesta. Tokom tog upoznavanja potrebno je dopuniti te opise, posebno aktivnostima koje nisu prepoznate prilikom kreiranja dokumenata. Jedno je kreirati opise radnih mesta u periodu „demokratije“, a drugo je kada počnemo da ih živimo.

Tokom kreiranja opisa radnih mesta jedna od ključnih aktivnosti, posebno kod menadžerskih, jeste izveštavanje. Bilo da se radi o brif izveštavanju ili o mesečnom, kvar-



talnom, polugodišnjem i godišnjem o realizaciji planova, ostvarenom učinku i slično, potrebno je ustanoviti forme izveštaja.

Još jedan važan segment u ovoj pripremnoj fazi jeste kreiranje politika. Tokom izrade opisa radnih mesta u delu dodeljivanja ovlašćenja vrlo često stoji i da se nekom od radnih mesta dodeljuje ovlašćenje u skladu s politikom nabavke, prodaje, zapošljavanja, finansija i sl. Ovde je potrebno, u skladu sa životnim stadijumom kompanije, doneti odluku koje su politike u datom momentu potrebne za dalje građenje sistema, koje od postojećih treba redefinisati, a koje uspostaviti.

KORAK II

Uspostavljanje operativnog kolegijuma

Sastanci u kompanijama, bilo da su operativnog ili razvojnog karaktera, doprinose INTEGRACIJI. Da bi kompanija bila vođena, od posebnog je značaja integracija prve linije menadžera. Stavljanjem u fokus realizacije planova, kontrola sprovođenja izvršnih odluka je naredni korak u procesu „prohodavanja”. Tri su imperativa tokom ovih koraka:

1. dodatno uspostavljanje izveštavanja u skladu sa odgovornostima iz opisa radnih mesta,
2. uspostavljanje izveštaja nakon kolegijuma,
3. definisanje zadataka i korektivnih akcija nakon sastanka kolegijuma.

KORAK III

Nastavak rada/uspostavljanje razvojnog kolegijuma (POC)

Kao što smo naveli u prethodnom koraku, INTEGRACIJA je ključna reč za nastavak uspostavljanja i življenje novog sistema. Podsetićemo da integraciju nije moguće uvoditi u kompaniju proglasom ili dekretom. Na njoj je potrebno raditi u kontinuitetu i sistemski.

Deo sistemskog pristupa je i sastanak POC-a. U nekim od kompanija ga zovu i *Komitet za promene, Change Management, Sastanak koji upravlja promenama*. Kako god ga zvali, ovaj sastanak ima za cilj prevazilaženje otpora prema promenama i institucionalizaciju promena. Treba povećati uzajamno poverenje i poštovanje ključnih ljudi, na organizovan način uspostaviti komunikaciju „od dole ka gore”, što se često zapostavlja u kompanijama. Bitno je i raditi na balansu PA i EI uloge menadžmenta u kompanijama. Stalno i sistemski prepoznati potencijalne tačke poboljšanja u podsistemima (naš odnos s klijentima, operativni problemi – transformacije, kako upravljamo našim zaposlenima i kako upravljamo našim finansijama). Kreirati sinertimove koji će raditi na unapređenjima u kompaniji. To je način kako da se sektori međusobno dodatno integrišu i razgovaraju o problemima koji se unutar njih pojavljuju. Takođe, ovakvim načinom rada smanjuje se problem stvaranja „silosa” i međusektorskih barijera.

KORAK IV

Individualni program razvoja menadžera

Promovisanje ljudi iz sopstvenih redova na menadžerske pozicije normalan je proces prilikom rada na organizacionoj transformaciji. U šali se kaže „bolje đavo iznutra nego đavo spolja”. Uistinu, nove kolege su dobrodošle. Oni dodatno ojačavaju kompaniju, ali isto tako moramo ojačati „domaće kadrove” koji su spremni na novi razvoj. Da bi novopromovani menadžeri stekli dodatno razumevanje svojih novih uloga, kao i dodatno izbalansirali liderstvo i menadžerstvo, kod njih se počinje sa individualnim programom razvoja. Ovaj program zapravo podrazumeva rad s mentorom, gde se prati njihov razvoj sposobnosti na preuzimanju novog menadžerskog radnog mesta.

Taj pojedinačni mentorski rad uključuje:

- sticanje svesti o postojećim znanjima i kompetencijama i podršku razvijanju,
- usvajanje specifičnih menadžerskih veština koje su potrebne na radnom mestu gde je osoba imenovana,
- konstruktivno suočavanje sa slabostima koje je potrebno prevazići,
- sistematizovanje stečenih znanja i veština kako bi se efikasnije koristile u radnom okruženju i
- usklađivanje ličnih ciljeva i ambicija sa ciljevima kompanije.

Vratit ću se još jednom na već rečeno: **Timovima su potrebne vođe/ lideri, a liderima strukture i sistemi da bi ih vodili.**

Prolazeći kroz prethodno navedene korake, kompanija sistemski počinje da radi na obe stvari. Priprema i dodatno razvija vođe, a s druge strane, uvodi sistem i strukturu. Ovakvim načinom se znatno povećava verovatnoća uspešne primene strukture, kao i pripremljenost organizacije za nove faze *Adižes*-ove metodologije (kreiranje ciljeva, planiranje, uvođenje sistema odgovornosti, kreiranje sistema nagrađivanja).

Fokus na „eksploatisanima”

Neki bi rekli da nikad nije bilo teže privređivati. S tim se, naravno, neki neće složiti i reći će bilo je i gore, ali nije ni važno, teško je. U ovim turbulentnim vremenima, kada se sve okolnosti tako intenzivno menjaju, umetnost je biti uspešan i voditi kompaniju ka održivom uspešnom poslovanju. Problemi u snabdevanju repromaterijalima su kulminirali, logistika luduje, energije ili nema ili cenovno ide u neslućene visine, a ljudi (kao resursi) nikad nisu bili ovako aktivni u migracijama.



Željko Jandrić

Regional Director for Consulting Operations, ASEE

KADA JE PROBLEMA MNOGO, ČOVEK NEMA PUNO IZBORA, MORA SE FOKUSIRATI NA PRIORITETE.

Taj problem su, naravno, mnogi pre nas morali da shvate i ostavili su neki nauka iza sebe. Jedan od tih nauka je Paretovo pravilo da 20% uzroka generiše 80% posledica. Prepoznao je to Pareto posmatrajući distribuciju bogatstva u zajednici kojoj je pripadao, a potvrđeno je pravilo u mnogim oblastima gde „baratamo” s velikim brojevima: grupe artikala, klijenti, dobavljači i slično. Logika nalaže da se i naši zaposleni uklapaju u ovo pravilo.

EKSPLATATORI I EKSPLOATISANI

Još jednu ilustraciju koristimo da bismo usmerili naša razmišljanja i bolje razumeli šta se dešava oko nas. Na slici pored je kriva koja podseća na kita. Ona ilustruje činjenicu da oko 20% uzroka generiše približno 200% ostvarenog rezultata, da narednih šezdesetak procenata održava taj rezultat, a da poslednjih 20% umanjuje rezultate, svodeći ga na konačno ostvarenih 100%. Ako posmatramo zaposlene kroz taj filter, trebalo bi identifikovati te grupe koje imaju veoma različite doprinose ostvarenju.

Prva grupa ljudi dominantno doprinosi ostvarenom rezultatu i kreira mnogo više

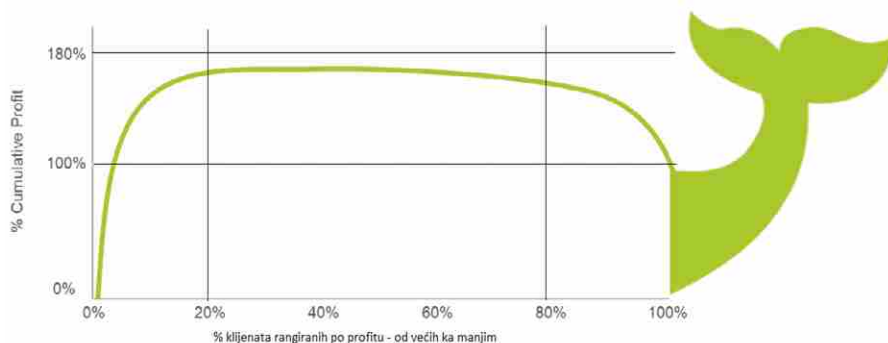


Vilfredo Pareto

vrednosti od ostalih. Sledeća grupa je na nivou očekivanog doprinosa, a poslednja nedovoljno doprinosi, tako da u stvari smanjuje ukupan rezultat. Poslednju grupu nazivamo „Eksploatorima” dok je prva „Eksploatisana”.

KAKO PRONAĆI DOVOLJAN BROJ KVALITETNIH LJUDI?

Činjenica je da je sve teže pronaći dovoljan broj kvalitetnih ljudi. Često se opredeljujemo za mlađe, a time i neiskusne i u njih moramo uložiti mnogo truda, rada pa i novca dok ih ne dovedemo do nivoa da zarade svoju platu i postanu korisni organizaciji. Za to vreme i njih pronalazimo u onoj poslednjih grupi „eksplo-



atatora" i to nam nije ni problem ako se tu kratko zadrže. Međutim, greške u selekciji, neadekvatno uvođenje u posao, sistem nagrađivanja koji nije motivišući, mogu učiniti da neki tu provedu gotovo ceo svoj radni vek i budu teret i nepotreban trošak. Podizanjem standarda rada HR službe taj segment se dovodi na održiv nivo.

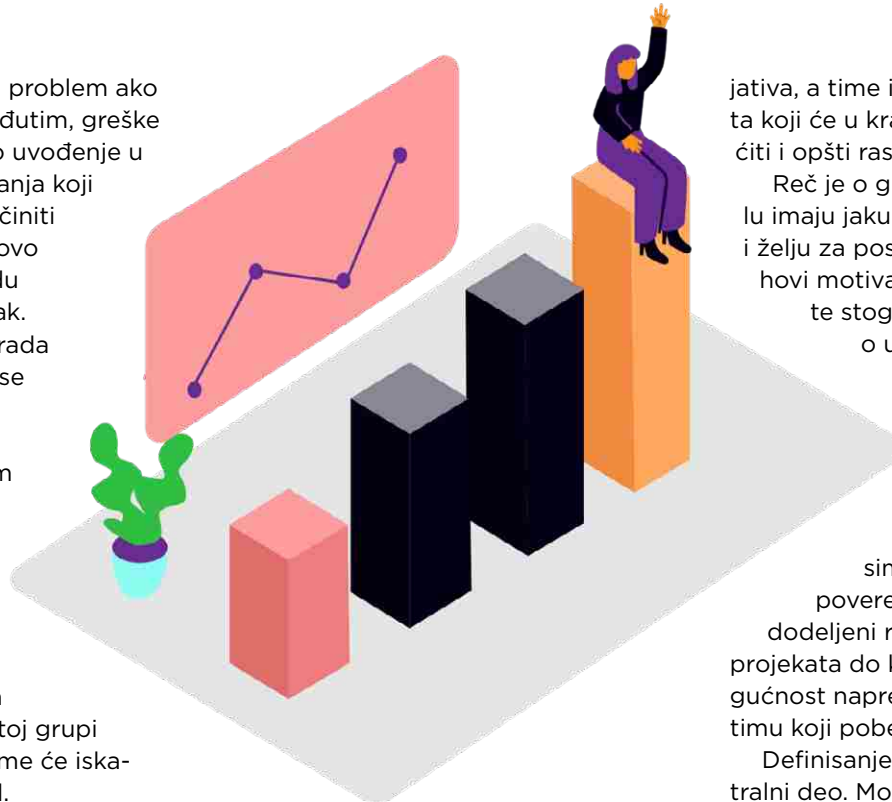
Prioritet ovde vidim u bavljenju onom prvom grupom zaposlenih – „eksploatisanih" koja daje ključni doprinos generisanju vrednosti, a time i profita kompanije.

Top-menadžment mora uvek imati u vidu kako toj grupi da stvori ambijent u kome će iskazati svoj puni potencijal.

Kroz *Adižes* metodološki pristup ta grupa i jeste maksimalno uključena u organizacionu transformaciju. Namera je da ključni zaposleni (ne samo na top-menadžerskom nivou) participaciju u procesu iskoriste za sopstveni rast, utiču na okruženje u kome će moći iskazati svoj potencijal, prepoznaju poverenje koje im se time iskazuje i sve to zajedno dožive kao određenu vrstu unutrašnje nagrade. Time se stvara i motiv da u narednom periodu daju sve od sebe u realizaciji odluka u čijem kreiranju su učestvovali.

Sam participativni proces jeste zahtevan, ali i uzbudljiv i gradi određeni entuzijazam koji je potrebno održavati tokom vremena i naći načina da te ljude zadržimo. Zato je, sem unutrašnjih nagrada, pažnju potrebno posvetiti i spoljašnjim i tu ključnu ulogu ima sistem nagrađivanja.

Kompanije uvek imaju neki „sistem", formalizovan ili ne, i većina zaposlenih zna, nekad manje nekad više, šta može da očekuje i uglavnom ona srednja grupa na kitovoj krivi, najmnogobrojnija, jeste na nivou da su i plaćeni koliko i zavređuju (i obrnuto – zavređuju koliko su i



plaćeni). Naravno, para nikad dosta i ne treba gajiti iluziju da su svi zadovoljni iznosom, ali važno je da iznosi budu na nivou tržišnih standarda. Da li se za ovu srednju grupu može napraviti malo više sistema – da može, ali uz puno dodatnih evidencija i to na nivou svakog pojedinca. Vrlo često je to za jednu *Go-Go* ili *Adolescentsku* kompaniju prevelik zalogaj. Najčešće neopravdan u tom momentu jer je previše truda za malu dobijenu razliku.

KAKO NAGRADITI I STIMULISATI NAJVREDNIJE?

Međutim, ono što ne bismo smeli odlagati jeste pitanje kako nagraditi i stimulisati grupu koja nam je najvrednija i pomera kompaniju u smeru realizacije postavljene misije, ostvarenju strateških razvojnih inici-

NE TREBA GAJITI ILUZIJU DA SU SVI ZADOVOLJNI IZNOSOM, ALI VAŽNO JE DA IZNOSI BUDU NA NIVOU TRŽIŠNIH STANDARDARDA

iativa, a time i ukupno boljih rezultata koji će u krajnjoj instanci omogućiti i opšti rast zarada.

Reč je o grupi ljudi koji po pravilu imaju jaku unutrašnju motivaciju i želju za postignućem. Neretko njihovi motivatori su veoma različiti te stoga prilikom razmišljanja o unapređenju sistema nagrađivanja treba te individualnosti imati u vidu i fleksibilno izlaziti u susret. Ovde su bitni i statusni simboli, nivo ukazanog poverenja kroz ovlašćenje, dodeljeni resursi za realizaciju projekata do kojih im je stalo, mogućnost napredovanja, pripadnost timu koji pobeđuje...

Definisanje bonus šeme je centralni deo. Moramo ih staviti u kontekst poslovanja i ukupnih rezultata kompanije. Ako su rezultati dobri i znamo da su oni dali ključni doprinos, to bi se moralo odraziti i na njihovom računu. Elementi za koje možemo „praviti matematiku" najčešće su vezani za nivo ostvarenja operativnih ciljeva, razvojnih ciljeva, ukupne profitabilnosti i profitabilnosti jedinica koje vode. Veoma je važno postaviti stvari tako da negujemo zajedništvo, da prepoznaju da su deo istog kolektiva. Naravno, podrazumeva se da su prethodno to sve već na sistematičan način postavili kroz proces budžetiranja i izveštavanja o realizaciji tih budžeta, kroz proces definisanja kompanijskih i personalnih ciljeva i indikatora uspešnosti poslovanja. „Sistem" u ovom slučaju znači da je unapred jasno koji ciljevi i koji rezultati su potrebni za koju i koliku nagradu i ne bi smelo da se desi da na kraju direktor pomisli, a kamoli zaključi: „Ma, puno će mu biti".

Utvrđivanje ljudi koji pripadaju ovoj grupi „eksploatisanih", definisanje principa, određivanje težine pojedinih faktora, jeste tema koja ne trpi duga odlaganja jer početni entuzijazam nije večan.

Upoznajte osnivače

Upoznajte se osnivači

Relativno često imamo priliku da sretnemo osobu koja je uspela da realizuje svoje zamisli i ideje. Neki zamišljamo i realizujemo malene želje i snove, ali među nama ima i onih koji u svojim idejama i vizijama imaju grandioznije projekte.



Svetlana Radenković
Saradnik *Adižes SEE*

NEKE OD NAS OBUZME IDEJA I NESAVLA-DIVO HTENJE da osnuju/pokrenu biznis. Poneki imaju smelost. Pronađu način, ulože cele sebe, založe poneki segment privatnog života, ponekad zdravlja, slobodnog vremena i njihova zamisao se materijalizuje. Pronađu pogodno tlo da zaseju seme. Ono kada nikne nosi u sebi deo njih, jer predstavlja realizaciju njihove ideje, ali i okruženja i okolnosti u kojima je nastalo. Neguju, brinu i staraju se o onome što su kreirali, ulažu, razvijaju i s divljenjem posmatraju. I u jednom trenutku shvataju da njihova kreacija predstavlja nešto što postoji zahvaljujući njima, ali mimo njih. Shvataju da je i njih same sve to što je nastalo promenilo. Nadalje ćemo ih zvati osnivači.

UROĐENE ILI STEČENE OSOBINE OSNIVAČA?

Da li se neko rađa ili presudno dejstvo na osobu i njeno oblikovanje imaju uticaji i okolnosti



NESPORNO JE DA KOD OSNIVAČA IMAMO PONAŠANJA KOJA NISU UOBIČAJENA I ČESTA U STANDARDNOJ POPULACIJI. ONI LAGANIJE OD DRUGIH IDENTIFIKUJU PRILIKU ZA INOVACIJU, UPRAVLJAJU RIZIKOM, OSIGURAVAJU RESURSE I STVARAJU VREDNOST

koje život nosi sa sobom? Autori zastupaju različita stanovišta u kojima s jedne strane prevladavaju urođene u drugima stečene osobine, ali nesporno je da kod osnivača imamo ponašanja koja nisu uobičajena i česta u standardnoj populaciji. Oni laganije od drugih: identifikuju priliku za inovaciju, upravljaju rizikom, osiguravaju resurse i stvaraju vrednost. (*Carlock R. S.*)

Ako bismo ušli dalje u opisivanje (*Kets de Vries, M. F. R. i Perzow, S.*), autori koji se bave ovom tematikom navode ključne **pozitivne strane osnivača**. Kao česte navode: orijentisanost prema rezultatima, preuzimanje odgovornosti za odluke, to da ne vole rutinski rad, da su kreativni, maštoviti, da imaju visok nivo energije, da su veoma uporni, voljni da preuzmu proračunate rizike i da imaju visok nivo tolerancije na stres. To im omogućava da jednostavnu i nedovoljno definisanu ideju transformišu u nešto održivo i realno. Imaju izražen i zarazan entuzijazam, prenose osećaj uverenja i svrhe i lako ubeđuju druge da ih slede.

Nasuprot tome, ključne **slabije strane** se odnose na to da pored svih uspeha i nesporno postignutih rezultata, nedovoljno poštuju sebe, često se javlja lični osećaj nelagode koji pokušavaju da prevladaju prekomernom kontrolom okruženja i izrazitom, ponekad i pomalo preteranom aktivnošću. Teže i žele da preuzmu odgovornost za sve. Nikako im ne



prija da budu kontrolisani i ne vole strukture u bilo kom obliku. Vole da su nezavisni i da imaju kontrolu. Brzo donose odluke, često na osnovu instinkta/osećaja. Imaju veštine koje su savršeno pogodne za pokretanje biznisa, ali često nedovoljne za vođenje profesionalne organizacije/kompanije. Imaju poteškoće sa: odabirom i imenovanjem kompetentnih rukovodilaca, sa odvajanjem ili prodajom delova organizacije, razvojem potencijalnih naslednika, odlaskom u penziju, prenosom poslovanja na drugu generaciju.

Navedeni autori (*Kets de Vries, M. F. R. i Perzow, S.*) kao ključne karakteristike osnivača navode:

OKUPIRANOST IDEJOM I POTREBA ZA KONTROLOM

Postaju potpuno posvećeni i okupirani idejom ili konceptom koji ih obuzima i određuje vrstu posla kojom će se baviti. Imaju preteranu potrebu za kontrolom poslovnog okruženja, a s druge strane, izraženu neprijatnost koju izaziva mogućnost kontrole koja dolazi spolja.

Sumnja u autoritet

Strukturu bilo koje vrste doživljavaju kao negativnu. Nedostaje pozitivna identifikacija sa autoritetom i pošto njega ne mogu da kontrolišu, doživljavaju ga kao nešto nedosledno i nepredvidivo. Svaka figura autoriteta pokreće negativnu reakciju i stvara poriv za borbu protiv njega. U direktnom kontaktu sa autoritetom često dolazi do konflikta.

SVE NAVEDENE JAKE I SLABE KARAKTERNE CRTE NISU ZASTUPLJENE KOD SVIH OSNIVAČA NA ISTI NAČIN I U PRAKSI NE POSTOJI POTPUNO JASNA GRANICA MEĐU NJIMA. RAZLIKUJU SE NAČINI MANIFESTOVANJA ALI SUŠTINA JE ISTA

Nepoverenje i sumnja u druge

Osnivači su stalno na oprezu i proveravaju osobe iz okruženja, što je direktno povezano s nedovoljnom mogućnošću kontrole. Adekvatna provera spoljnog okruženja donosi i pozitivne rezultate, ali konstantna provera i preispitivanje najbližeg okruženja, često dovođi do ekstrema i biva kontraproduktivno.

Strah od izdaje

Bazično osećanje nepoverenja često za rezultat ima osnivanje biznisa s prijateljima i porodicom. Ukoliko neko od prijatelja, dece ili dugogodišnjih saradnika odluči da napusti kompaniju, to izaziva jako osećanje izdaje.

Želja za pažnjom/priznanjem

Osnivači imaju izraženu potrebu za pažnjom, uvažavanjem, pohvalom i prepoznavanjem od okruženja, što je povezano sa željom da se prepozna njihova vrednost i kvaliteti.

Treba napomenuti da navedene jake i slabe strane i karakteristike ličnosti nisu zastupljene kod svih osnivača na isti način i da u praksi ne postoji u potpunosti jasna granica među njima. Razlikuju se načini manifestovanja, ali suština je ista.

Svako od nas je skup pojedinačnih osobina koje se ispoljavaju različitim intenzitetom u skladu sa okolnostima i okruženjem. Potrebno je da utvrdimo zajedničke činioce koji su karakteristični za pojedine grupe kako bismo spoznali i mogli dalje da se unapređujemo i razvijamo. Kako bismo mogli svi zajedno dalje da trajemo.

Kako smo izbjegli Osminu zamku

Kao i svaka kompanija, tako je i naša prolazila tokom godina kroz razne izazove i ja sad znam – sve se to uklapalo i poklapalo sa onim što se zove životni ciklus jednog preduzeća. Otac je osnivač, poduzetnik, vidi prilike gdje drugi sigurno ne i tako je i krenula priča sa Saračević d.o.o. Jednostavno rečeno, on je prepoznao da će u budućnosti biti potreba za biznisom koji trenutno radimo. Osnivač, kao prorok, proriče buduće potrebe svojih potencijalnih kupaca, on se usredotočuje na ono što tržište treba i počinje sa osnivanjem biznisa.



Admir Saračević

Manager prodaje i nabave, Saračević, Tešanj

KROZ DOBA POVOJA NJEGOV FOKUS BIO JE DRUGAČIJI, na realizaciji i proizvodnji konkretnih rezultata. Sve odluke je donosio isključivo on i sve se njega pitalo. Nije bilo nikakvog sistema, nikakvih procedura niti budžeta, često je sam iz svog džepa znao namiriti na plate ili neki drugi dio. Prolazio je kroz jako teške faze, ali očigledno su njegova odlučnost i ljubav prema ovom biznisu bile jače. Radilo se o njegovoj ideji, ali i njegovom samopoštovanju. U *Dođu poviša*, kroz koje je grčevito prošao, uvidio je da ideja funkcioniše i da je isprobana na djelu. Kompanija ne samo da opstaje nego se počinje i razvijati.

UKLJUČIVANJE SINA U POSAO

Poslije toga je krenula *Go go* faza gdje je dolazilo sve više ljudi, rad na terenu u prodaji je bio značajniji, puno novih kupaca, svugdje se nudi, svugdje se prodaje, sve je prioritet. Kada je kompanija prolazila tu fazu, u kompaniju stižem i ja, VELIKI ADO – sin VLASNIKA OSME, koji hoće da bude direktor i da radi sve što radi njegov otac, takva je bila moja vizija mog posla. Prvi radni dan i ja odmah dobijem „šut kartu” – objašnjava mi da neću sjediti s njim, nego ću sjediti do Jasmina, tadašnjeg

OTAC, OSNIVAČ FIRME, ČVRSTO JE ODLUČIO DA SE FIRMA PROFESIONALIZUJE I DA SE IDE KA TOME DA ĆE NA NJEGOVO MJE- STO DOĆI DI- REKTOR. MI NA- SLJEDNICI SMO BILI ŠOKIRANI ALI SADA ZNAM DA OTAC NIJE UPAO U OSNI- VAČEVU ZA- MKU I DA JE TO BILO DOBRO

šefa komercijale. Prihvatim to jer kontam trajat će par dana pa ću ja gore kod Osme na sprat. Prođe sedam dana, prođe 15 dana, ništa. Nakon razgovora sa ocem shvatio sam da će moj posao biti u komercijali. Bilo mi je teško pomiriti se s tim, ali sam ipak prihvatio priliku i izazov, računajući da ću doći brzo na sprat. Počinje i moj rad na terenu s Jasmi- nom, počinje mi se sviđati i posao i branša. Luđački radimo, tovar se kamioni u 19.00 h, svi ostajemo produženo, svi gledamo kakav je promet, šta smo uradili i svi smo se hranili tim uspjehom. I ja sa njima uživam u *Go go* fazi.

UVOĐENJE PROCEDURA

Tada nije bilo nikakvih ozbiljnijih planova, sve se vrtilo oko prodaje i imali smo brz rast, ali nismo imali nikakvih sistema evidencija. Nakon nekog vremena počinjemo da uvodimo neke proce- dure, na primer – pisanje naloga u *Word-u* i taj nalog nosiš ti lično kao komercijalista čovjeku koji treba da ga pripremi. Otac je počeo da dijeli zadatke na ljude koji su tada bili zaduženi kao šefovi prodaje, nabavke, otpreme, finansija, ali nitko od njih nijednu odluku ne donosi sam, svi čekaju njega, „konsultuju se” i onda urade onako kako je on rekao ili kako je on predložio.



Drugim riječima, niko ne preuzima odgovornost. Nekako sam i ja tako radio zajedno s njima. Počeo je osnivač da uvodi i razvija pravila i želio je da uspostavi administrativni sistem na razne načine, za koje danas znam da nisu bili loši, mnogi su tada imali smisla. Sve je to bilo podložno otporu. Želio je da delegira ali nije želio da izgubi kontrolu.

VERE ZA PROFESIONALNOG MENADŽERA

Krajem 2016. godine sjeo je s nama sinovima (i srednji brat Mirza je počeo da dolazi u firmu i interesuje se) i rekao da način na koji on vodi firmu nije dobar ni za koga, prvenstveno za njega kao čovjeka, nas kao porodicu i okruženje. Čvrsto je odlučio da se firma profesionalizuje i da se ide ka tome da će na njegovo mjesto doći direktor. Mi smo bili šokirani, pogotovo ja koji sam se vidio na njegovom mjestu i radovao zajedničkom radu s njim. Kako to kod nas biva, kao poslušna djeca smo prihvatili odluku. Imali smo brat i ja milion komentara iza njegovih leđa jer nismo željeli da on zna da nismo baš oduševljeni njegovom idejom.

Ono što sada znam jeste da Osmo tu nije upao u *Osnivačevu zamku* i

sad znam da je to bilo jako bitno za kompaniju.

Poslije toga na mjesto direktora dolazi Fuad, čovjek koji je radio u velikoj organizaciji. Uspostavlja se menadžment tim i postepeno se uvode raznorazni sistemi i alati koje danas mi, koji smo ostali, rado koristimo. U tim vremenima puno ljudi je napustilo kompaniju, što je otežavalo i Fuadu da nas vodi i Osmi u njegovoj odluci da se povuče.

(NE)PRIHVATANJE PROFESIONALNOG VOĐSTVA

Kao da se kompanija ponovo rodila, ista je to ona kompanija u koju smo dolazili, nigdje nije išla, isti su zidovi ali ništa nije bilo isto – oca nije bilo u kompaniji. Moram priznati da je to bio jako težak period za mene, iako sam bio član menadžmenta i imao uvid u kojem pravcu kompanija ide i kako je novi direktor tada vodi, za mene je uspostava sistema bila baš teška. Nije bio lak rastanak od nekih kupaca koji nisu shvatali u kojem pravcu naša firma želi ići, a kao najstariji Osmi sin, plašio sam se da ćemo propasti. Ali ćutao sam. Ne samo spolja već i unutar su krenuli česti konflikti, ponajviše zbog nerazumijevanja i nedosljednosti

onog što nam je rečeno da radimo. Zapošljavali smo i nove radnike, što je dovodilo do atmosfere „mi protiv njih” ili „mi protiv direktora”. Bilo je i nedosljednosti s naše strane kao uposlenika, jer nismo neke stvari shvatali. Sada vidim da je to faza *Adolescencije*. Promjena vođstva koja se desila donijela je i tu novu politiku kompanije.

Ono što je bitno istaći jeste da otac nije često kršio nove procedure i poslovnu politiku kompanije.

Mislim da je kompanija trenutno na izlaznoj fazi *Adolescencije* i da idemo koracima prema TOP-FORMI, jer naš sistem funkcioniše, imamo organizacijsku strukturu uspostavljenu, jasno uspostavljene planove i ciljeve koje trebamo postići kratkoročno i dugoročno. Rađaju nam se nove ideje da jedan profitni centar postane nova zasebna kompanija itd. Ono što sam naučio kroz edukaciju na *Adizes Leadership Programu* jeste da se TOP-FORMA ne poklapa s najvišom tačkom. To je proces koji traje, a ne odredište, i pred nama je sad, kad smo blizu, sledeći izazov, kako u njoj što je moguće duže ostati.

Izvod iz eseja nakon modula posvećenog temi Životni ciklusi preduzeća na Adizes Leadership Programu

ŠTA JEDNOG VLASNIKA (MORA DA) INTERESUJE OD FINANSIJSKIH INFORMACIJA

Puno sazrevanje kompanije nastaje onog trenutka kada dođe do razdvajanja vlasništva od operativnog upravljanja, bilo da je to upravljanje preneto na nekog od članova porodice ili nekog potpuno trećeg. Među mnogim važnim koracima u procesu biznis transfera, jedan od bitnijih je definisanje koji je to nivo finansijskih informacija i potreban i neophodan vlasnicima kako bi bili svesni finansijskog položaja u kojemu se nalazi „njihova” kompanija.



Aleksandar Popović
Senior Associate, ASEE

JEDNA OD OSNOVNIH PREMISA da bi se nekom prepustilo upravljanje preduzećem jeste međusobno poverenje. Sam prenos upravljačkih funkcija nije čin nego proces, koji mora biti vrlo transparentan, kao i celokupna priprema prenosa. Transparentno poslovanje oslanja se na jasnu viziju, misiju, strategiju, ciljeve, organizacionu strukturu koja ih podržava, zatim politike koje regulišu interno operativno funkcionisanje, prodajnu politiku preduzeća, ostale bitne politike koje omogućavaju kontinuitet rada, još jednom bez obzira na to da li upravljanje nastavlja naslednik ili neko iz menadžerske strukture ko nije u srodstvu.

TRI IZVEŠTAJA

Naravno da preporuka ne može biti ista, da zavisi od veličine kompanije, faze u životnom ciklusu preduzeća, stepena uključenosti članova porodice, ali ukoliko bi se morao izvući najmanji zajednički sadržalac za količinu i obim finansijskih podataka koji bi morali i trebalo da interesuju vlasnika kompanije, to bi bilo na nivou tri ključna finansijska izveštaja: bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o novčanim tokovima.

Podimo od najčešćeg vida organizovanja kompanija u nas (društva kapitala – d.o.o. i

u manjoj meri a.d). Da bismo bili što jasniji, uporedimo odnos vlasnika kao banke prema kompaniji. Iako je osnivačima/preduzetnicima/vlasnicima teško da prihvate tu činjenicu, oni su u odnosu na kompaniju u istom položaju kao i banka. Kompanija se i jednima i drugima obraća za slobodna sredstva (vlasnicima za sopstveni kapital, a bankarima za pozajmljeni). Jednima pozajmicu vraća kroz dividendu, drugima kroz kamatu. Naravno, ovo razdvajanje priliči preduzećima na višem stepenu organizacionog razvoja i podmaklim na krivoj životnog ciklusa.

Šta zanima banku, koja je potpuni „stranac” nekoj kompaniji, ukoliko joj se ova obrati za kreditnu podršku? Osnovni parametri koje banka koristi u svojoj analizi jesu finansijski izveštaji, zajedno s pripadajućim revizorskim mišljenjem, podaci o organizaciji i poslovnom modelu kompanije, njenom menadžmentu, industrijskoj grani kojoj preduzeće pripada, trenutnoj i očekivanoj tržišnoj poziciji, kao i podaci o projektu koji je predmet kreditne podrške.

Dakle, vrlo ozbiljan set podataka i sve navedeno je, naravno, veoma dobro poznato vlasnicima/osnivačima, jer su oni učestvovali u njihovom kreiranju pre biznis transfera i nije baš tako često promenljivo. Sve osim prvo-

**SAM PRENOS
UPRAVLJAČ-
KIH FUNKCIJA
NIJE ČIN NEGO
PROCES, KOJI
MORA BITI
VRLO TRAN-
SPARENTAN ,
KAO I CELOKU-
PNA PRIPREMA
PRENOSA**

navedenih – finansijskih izveštaja i revizorskih izveštaja (ukoliko postoje). I sve ostalo je promenljivo, ali teško je očekivati na kratak rok, da ne kažemo svakodnevno, kao što je slučaj kod finansijskih izveštaja.

Zvanični izveštaji se sastavljaju jednom godišnje, praksa, savremena softverska podrška ukazuju na mogućnost njihove svakodnevne produkcije, ali neki razumljiv vremenski presek za njihovo suvislo korišćenje jeste jedan kvartal.

Suština je da će vlasnici kompanija moći iz navedena tri izveštaja da saznaju sve o profitabilnosti (bilans uspeha), sopstvenom kapitalu i njegovoj vrednosti (bilans stanja) i iznosu novčanih tokova (izveštaj o novčanim tokovima).

Bilans stanja će vlasnicima reći šta kompanija (a ne oni) ima i odakle joj izvori za to što ima. Bilans uspeha će ukazati na efektivnost, a novčani tokovi na efikasnost poslovanja kompanije. Svi zajedno će dati neke indikatore zdravlja kompanije, a to bi redom bili visina sopstvenog kapitala, profitabilnost i visina novčanih tokova.

Oni veštiji finansijama će na bazi ovoga moći i da izračunaju čitav niz finansijskih pokazatelja koji će im omogućiti da dodatno sagledaju finansijski položaj organizacije koju su izrodili.

ZVANIČNI IZVEŠTAJI SE SASTAVLJAJU JEDNOM GODIŠNJE, PRAKSA, SAVREMENA SOFTVERSKA PODRŠKA UKAZUJU NA MOGUĆNOST NJIHOVE SVAKODNEVNE PRODUKCIJE, ALI NEKI RAZUMLJIV VREMENSKI PRESEK ZA NJIHOVO SUVISLO KORIŠĆENJE JESTE KVARTAL

Često se mogu sresti vlasnici čiji su stolovi zatrpani papirima, analizama, stručnim literaturama, koji znojeći se pokušavajući da se upoznaju, a kasnije i da tumače margine, ebitde, roa/roi/roe, koeficijente likvidnosti i slično. Neke je neophodno da poznaju, neke ne uopšte, a najbitnije je da se zna suština koja stoji iza svakog od pokazatelja.

ŠTA JE SA VLASNICIMA KOJI NE UČESTVUJU U OPERATIVNOM UPRAVLJANJU?

Vlasnici koji ne učestvuju u operativnom upravljanju kompanijom mogu biti pozicionirani na različite načine: biti potpuno van, imati status predsednika kompanije, možda biti angažovani kao savetnici (ali tada je vrlo bitno da savetuju samo onda kada ih menadžment za to upita, a ne kada bi oni poželeti da savetuju). Institucionalizacija vlasništva se ovaploćuje kroz nešto što bi se zvalo skupština akcionara, pa makar bila i jednočlana. Na njoj bi vlasnik mogao da usvoji prezentovani plan

poslovanja od strane menadžmenta, da nakon što sasluša sva obrazloženja menadžmenta s njima podeli sugestije i komentare i kad se takav plan usvoji, on postaje etalon za sve (naravno i njega je moguće promeniti ukoliko se za tim ukažu objektivne potrebe).

To daje pun mandat menadžmentu da u predviđenim vremenskim okvirima sprovedi svoje veštine, znanja, iskustvo i da brani ono u planu navedeno i usvojeno. A za godinu dana, ili u nekom drugom navedenom periodu, da na „skupštini akcionara“ to prezentuje kroz spomenute finansijske izveštaje. Učešće vlasnika u usvajanju plana za naredni period, ali samo na bazi predočenog i pripremljenog materijala, kao i u usvajanju sa finansijskim izveštajima, jeste optimum koji je potreban akcionarima.

Naravno, sve ovo je neophodan, formalan, ali ne i dovoljan uslov da oni koji su zainteresovani za praćenje sopstvenih ulaganja budu dovoljno i to dovoljno često informisani. Za to se koriste i to u dinamici koja se dogovori (nek bude da je optimum mesec dana) na relaciji vlasnik-menadžer, takozvani menadžment izveštaji, a oni potpadaju pod ingerenciju rastuće i sve popularnije finansijske discipline kod nas, a to je na čistom našem jeziku – kontroling.

MENADŽMENT IZVEŠTAJ

Finansijsko izveštavanje zasnovano samo na prikazivanju finansijskih izveštaja u većini slučajeva njihovim korisnicima ne može obezbediti potpune i pouzdane informacije (pa i sami vlasnici su doskora bili uključeni u operativni menadžment, zar ne znaju za svakojake male tajne sopstvenog biznisa). Otuda, eto dopune u vidu



menadžment izveštaja koji se prikazuju uz finansijske izveštaje (opet, naglašavamo, učestalost izveštavanja je stvar međusobnog dogovora, stepena poverenja, vrste posla i sl.).

Kako se organizacije kreću uz krivu životnog ciklusa, tako i učestalost ovakvog izveštavanja može da opada (na primer, na kvartalni nivo), mada nije neophodan uslov.

Potreba da se uz finansijske izveštaje prikazuju dodatni, oni „nefinansijski“ izveštaji javlja se zbog toga što finansijski izveštaji zbog svoje prirode ne sadrže sve informacije koje su neophodne vlasnicima kapi-

naglašava potreba da cifre ne smeju biti iznad suštine. Ukoliko bi se moralo težiti ka izboru nekoliko, to bi bilo sledeće (namerno preskačem veliki broj naziva pokazatelja da ne opterećujemo suštinu):

- visina sopstvenog kapitala,
- profitabilnost (EBITDA marža; odnos EBITDA i poslovnih prihoda),
- likvidnost (različite varijacije odnosa obrtnog kapitala i kratkoročnih obaveza),
- zaduženost (odnos obaveza i ukupnih ili sopstvenih sredstava),
- prinos na uložena sredstva (ukupna, sopstveni kapital, investiciju),



tala, ali i zato što svi vlasnici kapitala nisu dovoljno potkovani u razumevanju finansijskih izveštaja, a i ne moraju biti. Potrebno je reći da ove dve funkcije (čisto finansijsko izveštavanje i kontroling), kako organizacija sazreva, teže da budu razdvojene pa menadžment kompanije (misli se na onaj najviši), a indirektno i vlasnici, dobijaju objektivniju informaciju jer ona dolazi iz dva izvora.

CIFRE NE SMEJU BITI IZNAD SUŠTINE

Finansijskih i nefinansijskih pokazatelja/KPI-jeva ima, što se u žargonu kaže, „mali milion“. I teško se snaći u čitavoj toj šumi. Teško je i onima kojima je to posao. Potrebno je odvojiti „žito od kukolja“, a naročito za potrebe izveštavanja ka vlasnicima. Često se, doduše, mogu čuti i one opservacije, i u potpunosti su razumljive „ja da sam pratio sve ovo, nikad u biznis ušao ne bih“, zato se

- pokazatelji efikasnosti (npr. prihod po zaposlenom, profit po zaposlenom...).

Ono što je još bitnije jeste da se dobijeni iznosi vlasnicima stave u konkretan kontekst. Cifre od 5,6; 28%; 1/2; 2,6% ne znače ništa ukoliko se ne uporede sa očekivanim vrednostima, istorijskim, vrednostima u grani (bilo prosečnim ili onim koje imaju lideri u grani). A naročito je pogubno ukoliko to ostane „mrtvo slovo na papiru“. Pokazatelji jesu kao rezultat na semaforu koji rezimira igru fudbalera ili košarkaša dveju ekipa, ali za razliku od sportskih terena, oni predstavljaju osnovu za diskusiju, analizu i naročito donošenje novih poslovnih odluka. Bez toga, imaćemo čitav niz lepih Excel tabela koje će samo zauzimati memoriju na našim računarima.

Ako bi me neko naterao da izaberem jedan pokazatelj koji bih predložio vlasniku (ali sa svim gorenavede-

nim preporukama), to bi bio prinos na kapital – ROE. Jednim udarcem pratimo tri aspekta finansijskog poslovanja (profitabilnost, brzinu obrta i zaduženost).

- $ROE = \frac{\text{profit}}{\text{kapital}}$
- $ROE = \frac{\text{profit}}{\text{poslovni prihodi}} \times \frac{\text{poslovni prihodi}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{kapital}}$
- $ROE = \text{profitna marža} \times \text{obrt imovine} \times \text{zaduženost}$

Prinos na kapital će nam dati kao lakmus papir podatak da li nam je bilo isplativije ulagati u biznis gde je ova stopa npr 2,5% ili u štednju u banci, nekretnine, obveznice ili npr. akcije na berzi. Ali će pokazati i segmente na koje menadžment može i mora da utiče da bi ove postotke povećao (ili povećati profitabilnost ili ubrzati obrt ili koristiti više tuđih sredstava nego sredstava vlasnika).

Uostalom, menadžeri (uže finansijski posmatrano) treba da zarade sopstveni bonus (naravno, pre toga profit kompaniji), a vlasnicima stvore što veću dividendu. I da, ne treba zaboraviti, plata je (barem u Srbiji) oporeziva sa cca 65%, a dividendu sa 15%. Na drugoj strani, menadžeri (oni finansijski, ali i oni upisani u Agenciju za privredne registre) moraju vladati svim finesama, pojedinostima i sastavnim delovima ovih finansijskih izveštaja da bi svoj posao radili na maksimalno profesionalan način (zbog toga i jesu menadžeri).

SAVET I PREPORUKA VLASNICIMA

Zato preporuka vlasnicima, kao takvima, kada im organizacija teži ka top-formi, uštedite oko 50% na porezima na dohodak, smanjite broj pokazatelja koji pratite, a menadžerima ostavite da, boreći se za uspeh kompanije, a sukcesivno i svoj bonus, prate u detalje sve moguće i nemoguće finansijske i nefinansijske pokazatelje, a valjalo bi i njima da to čine što ređe, jer eto signala da je kompanija postala stabilnija.

SVE ŠTO STE HTELI DA ZNATE O NASLEĐIVANJU U PORODIČNIM KOMPANIJAMA

Boris Vukić, regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija, odgovarao je na najčešće postavljena pitanja u vezi s nasleđivanjem u porodičnim kompanijama u intervjuima koje je dao za RTS, Lider, Studio B, biznis.rs, akta.ba, poslovi.infostud.com početkom 2022. godine.



Boris Vukić

regionalni direktor ASEE za razvoj porodičnih kompanija

KAKVA SU VAŠA ISKUSTVA U RADU S VLASNICIMA I MENADŽERIMA PORODIČNIH FIRMI, KOLIKO NJIH JE ZAISTA SPREMNO DA SE BAVI IZAZOVIMA U SVOJIM FIRMAMA?

Pitate za vlasnike i menadžere pa ću za njih redom i odgovoriti.

Važan je trend, a trend je takav da sve više osnivača, ali bukvalno iz dana u dan, sve ozbiljnije, odgovornije i posvećenije prilazi temi tranzicije. Ne radi se samo o mom osećaju već o činjenici koja se vidi u radnom kalendaru i telefonu, i mom i mojih saradnika. Nije lako osnivačima jer nema brzog, lakog, jednoznačnog, a za njihovu situaciju tačnog odgovora na osnovno pitanje koje je pred njima: „Šta učiniti da bi se donelo najbolje rešenje za kompaniju, a istovremeno biti pravedan prema deci”.

A menadžeri? Uvek i najtoplije dve stvari savetujem svima onima koji imaju afiniteta da se bave menadžerskim zanatom – da rade na sopstvenom usavršavanju i da budu strpljivi. Siguran sam da počinju vremena u kojima će jedno od traženijih zanimanja biti „pismen profesionalni menadžer”. Generacija osnivača polako, ali sve brže, svojom ili božjom voljom, napušta čelo porodičnih kompanija. Neće biti dovoljno sposobnih (čak isto tako i zainteresovanih) „naslednika” da vode kompanije, a neko ih voditi mora, ostale one u vlasništvu

**SVE VIŠE OSNI-
VAČA SVE OZ-
BILJNIJE, OD-
GOVORNIJE I
POSVEĆENIJE
PRILAZI TEMI
TRANZICIJE.
PORUKA ZA
„PISMENE PRO-
FESIONALNE
MENADŽERE”
- BIĆE POSLA
I TO DOBRO
PLAĆENOG!**

porodica ili se eventualno prodale. Znači, poruka za „pismene profesionalne menadžere” – biće posla i, verujte mi, biće to dobro plaćen posao. Samo da budem jasan – menadžment je zanat koji se najbolje uči kad nakon završenog fakulteta provedete par godina u struci, spoznate realan svet organizacija i uopšte ne mora da znači da vam u diplomu piše dipl. ili master menadžmenta.

DA LI JE SVEST O PROCESU SMENE VLASNIKA POVEĆANA POSLEDNJIH GODINA?

Da, sigurno je povećana kod osnivača. „Naslednici” su složenosti celokupnog procesa, rekao bih, duže svesni. Neću reći da osnivači nisu razumeli ili osećali šta je pred njima, ali su izbegavali da se suoče sa svim izazovima tranzicije. Ali to se promenilo. Vidi se i po odzivu na konferenciju o porodičnim kompanijama koju BIZIT organizuje početkom svake godine. Vidim i kroz svoje profesionalne aktivnosti. Ne javno, ali u zaštićenom ambijentu, sve su spremniji da dele svoja promišljanja, ideje, dileme, strahove i da traže rešenja. Bez obzira na slične obrasce u procesu tranzicije i jasne korake koje treba preduzeti tokom pripreme naslednika, kompanija, porodica i njih samih, svako od osnivača se susreće s jedinstvenim specifičnostima njihovih kompanija, porodica...

Nažalost, jedini ko ne pokazuje promenu u ponašanju jeste država. Kroz vaše prethodno pitanje o riziku procesa tranzicije po kompanije mogli ste lako shvatiti zašto je pitanje održivosti porodičnih kompanija pitanje od društvenog značaja. Propadnu li te kompanije, u pitanju su desetine ili stotine hiljada radnih mesta. Pre nekoliko godina bio sam na Malti, na konferenciji Evropske unije o iskustvima u procesu tranzicije u porodičnim kompanijama. Ministar privrede Malte je sve vreme prisustvovao i slušao iskustva iz drugih država. Iz Srbije sam bio samo ja – u privatnom aranžmanu.

SVETSKA ISKUSTVA GOVORE DA MNOGE PORODIČNE KOMPANIJE NE PREŽIVE TRANSFER IZ PRVE GENERACIJE U DRUGU, ZBOG ČEGA JE TO TAKO?

Uzrok je ili u neuređenosti, to jest neprofesionalizovanosti kompanija ili u neuređenim porodičnim odnosima spram kompanije. Važno je razumeti da je organizaciono uređenje neophodno jer onako kako su osnivači vodili kompanije samo ih oni mogu voditi. Njihov osoben i jedinstven stil i način vođenja, njihov preduzetnički duh, harizma ne može se preneti ni na koga, pa ni na naslednike. Uspeh kompanija vođenih osnivačevom palicom bazira se na organizaciji koja se njemu, to jest koju on sam sebi, prilagođava. Saradnici kod organizacija koje vode osnivači „uče” kako da s njim komuniciraju, a lideri koji nakon osnivača vode kompanije moraju da nauče kako da vode svoje saradnike u organizacijama sa jasno definisanim strukturama, planovima, ciljevima... I tu leži jedan uzrok. Drugi je, rekoh, u nedefinisanim pravilima među članovima porodice koja se tiču kompanije. Guranje ili podržava-



nje nesposobnog, nekompetentnog ili nezainteresovanog naslednika isto tako je dobar put da se da doprinos statistici o maloj stopi uspešnosti tranzicije s prve na drugu generaciju. Kao i bilo koji drugi vidovi nepotizma i kronizma, tj. favorizovanja „naših” i iracionalno verovanje da će neko zato što je „plave” krvi ili se oženio „plavom krvlju” ili se okumio, da bolje rukovodi ili se savetnije i odgovornije odnosi prema poslu. Često čujem argument „on je naš, njemu verujem”. Pa, kad mu veruješ, da li bi mu dao da te vozi u helikopteru. Ne, naravno, jer ne zna da upravlja letelicom... Na kraju dođemo do nerešene vlasničke strukture u budućnosti kao veoma izglednom uzroku neželjenog scenarija. Mislim da o ovome ne moram dugo da elaboriram u kulturama koje nemaju tradiciju u nasleđivanju, ali imaju ozbiljnu tradiciju u suđenjima oko međe, stare kuće... Bojim se da je red da dodam i suđenja oko vlasništva u kompaniji, ali ti procesi neće dugo

trajati jer će uzrokovati brže propadanje najveće i najvrednije osnivačeve zaostavštine.

KOLIKO JE NASLEDNIKA SPOSOBNO ZA POSAO U PORODIČNOJ KOMPANIJI?

Mišljenja sam, iz iskustva govorim, da je važnije koliko je njih zainteresovano za rad u porodičnoj kompaniji. Ono što je ključno jeste da pripadnici druge generacije imaju strast prema poslu. Nisam rekao da imaju strast prema porodičnoj kompaniji, a kamoli da sam pomislio da imaju strast prema novcu. Važna je strast prema biznisu kojim se kompanija bavi, prema privrednoj grani. Ako to ima, možemo da krenemo s pitanjima pripreme naslednika. I ona počinje prvim pitanjem: „Za šta konkretno žele da se pripremaju naslednici?” Oni koji žele da operativno vode i da budu menadžeri moraju da se usavršavaju za menadžerski zadatak. I ovde moram opet da naglasim – naslednici ne mogu voditi kompanije kao što su to radili osnivači, na „preduzetnički način”. Isključiv sam u stavu da način upravljanja naslednika mora biti menadžerski, što podrazumeva ovladavanje svim tehnikama i alatima menadžerskog zanata – planiranja, izveštavanja,

PORODIČNE KOMPANIJE NE PREŽIVE TRANSFER NAJČEŠĆE ZBOG NEPROFESIONALIZOVANOSTI KOMPANIJE ILI NEUREĐENIH PORODIČNIH ODNOSA PREMA KOMPANIJI

kontrole... pa sve do najsitnijih detalja, poput načina vođenja sastanaka. Neki nasljednici imaju strast prema biznisu, a ne žele da budu menadžeri. Žele da budu eksperti, stručnjaci u određenim oblastima unutar porodičnog biznisa. U praksi sam imao slučaj u jednoj porodičnoj kompaniji u oblasti zdravstva u kojoj je naslednik i zainteresovan i talentovan za oblast hirurgije i u čiju je obuku po svetu porodica uložila više od 100.000 evra. Zar nije logično da njegova karijera nastavi da se razvija u smeru hirurgije i zar nije očigledno pogrešno njega, samo zato što je sin, forsirati da bude upravnik klinike... A kad pričamo o porodičnim kompanijama, nevezano za to na kojim će pozicijama u kompaniji završiti

čitaoci ne pomisle da se sad pričaju prazne priče, sa zadovoljstvom bih podelio iskustvo iz Bosne i Hercegovine. Ovih dana se završio šestomesečni projekat s jednom od uglednih i uspešnih firmi – *Almaras*, na izradi *Porodičnog protokola*. Inicijativa jeste došla od druge generacije, ali je i prva posvećeno i ozbiljno učestvovala. Tako je projekat korporatizacije, ne samo nadograđen i dopunjen već i u punoj meri zaokružen izradom ovog važnog akta između članova porodice.

KOJE SU TO KLJUČNE STAVKE ZA DUGOROČNOST I ODRŽAVANJE PORODIČNOG BIZNISA?

Ključna reč je komunikacija. U procesu tranzicije s prve na drugu

KOJE STE RAZLIKE PRIMETILI U PRISTUPU I NAČINU UPRAVLJANJA IZMEĐU GENERACIJE 20 I 30 I ONE PREKO 50 GODINA? KOJE OSOBINE IMAJU JEDNI, A KOJE DRUGI? ŠTO NJIHOVI NAČINI UPRAVLJANJA ZNAČE ZA NJIHOVE KOMPANIJE?

Iskusniji preduzetnici (50+), kad su pokretali svoj kompanije, nisu ni znali, niti im je na pamet padalo da su i kompanije roba i da se mogu prodavati. Ovima mlađima neretko je prodaja i motiv za pokretanje biznisa ili pritajeni san. Iz ovoga proizilazi da su iskusniji preduzetnici daleko emotivnije vezani za svoje poduhvate i mislim da to utiče na razlike u pristupu upravljanja kompanijama.

I jedni i drugi u početnim fazama upravljaju na sličan preduzetnički način, oslanjajući se prevashodno na svoj preduzetnički njuh i intuiciju i na tome su napravili i prave uspeh. Mlađi lakše prepuštaju ovlašćenja i spremniji su da pristupe procesu organizacijskog uređenja svojih kompanija i lakše prepuštaju „vlast” prvim saradnicima da učestvuju u vođenju kompanija. „Stara garda” je mnogo emotivnije vezana za svoja čeda i teže prepuštaju „kormilo svog broda”.

Mlađi su otvoreniji, spremniji da podele iskustva, formalno edukovaniji u menadžerskom smislu. Informisaniji su, više prate trendove i to je dobro ali i opasno. Upadaju u opasnost da istovremeno pokrenu nekoliko projekata, ne mislim ovde prevashodno na projekte na tržištu, već na povećanju unutrašnje efikasnosti – i ERP i kontroling i digitalizacija i agile i... Ali najčešće hoće sad i sve, instant priče i nasedaju na hopa-cupa rešenja. Pokušavaju istovremeno da unesu isuviše promena u organizaciju, a to njihove kompanije ne mogu istovremeno da „svare”.

Stariji opreznije ulaze u sve ove organizacione poduhvate, odugovlače s njima i na takav način iscrpljuju svoje kompanije. Ali kad krenu, onda su istrajniji i fokusiraniji.

Ono što im je zajedničko i što se ne menja s godinama jeste to da su SVI vizionari hrabri i kontrol frikovi.

KLJUČ DUGOVEČNOSTI PORODIČNIH KOMPANIJA NALAZI SE U OTVORENOJ I KONSTRUKTIVNOJ KOMUNIKACIJI KAKO IZMEĐU OSNIVAČA I NASLEDNIKA TAKO I IZMEĐU SAMIH NASLEDNIKA

naslednici, ili i neće raditi u kompaniji, neophodna je još jedna njihova priprema – priprema za poziciju vlasnika. I to se uči.

KAKVU ULOGU IGRAJU NASLEDNICI U PORODIČNOJ FIRMI I ZBOG ČEGA JE VAŽNA PROFESIONALIZACIJA I IZRADA PORODIČNIH PROTOKOLA?

Već smo govorili o značaju i pravu na izbor naslednika i ja se godinama predstavljam kao „borac za dečja prava” – da u životu rade ono što vole (što ne znači „trošim ćaćine pare”). No, nasljednici imaju i obavezu da podstaknu i podrže profesionalizaciju i rad na Obiteljskim (ili Porodičnim) protokolima. Tačnije, nasljednici, oni koji su ozbiljni i odgovorni, raduju se ovim procesima. I osnivači bi trebalo da se raduju kad ih deca podstiču na rad na uređenju odnosa u firmi i porodici i da to dožive kao zrelost i ozbiljnost pripadnika druge generacije. Njima su potrebna jasna pravila igre. Da vaši

generaciju ključna je jasna komunikacija između osnivača i naslednika, kao i između naslednika. Šta ko od zainteresovanih strana hoće, šta ne želi, gde se vidi u budućnosti, koje odgovornosti je spreman da preuzme... Isuviše su ozbiljne sve ove teme da bi se o njima razgovaralo *ad hoc* i „onako usput”. Važna je forma u kojoj se proces komuniciranja odvija i u tu svrhu se pokreće *Porodični forum* ili savet. *Porodični forum* su praktično sastanci članova porodice koji imaju jasno definisan dnevni red, učestalost održavanja, pravila rada i na kojima se nadgleda poslovanje kompanije i komunicira o relevantnim temama koje se tiču odnosa između članova porodice i kompanije. Ključ dugovečnosti porodičnih kompanija nalazi se u otvorenoj i konstruktivnoj komunikaciji. U protivnom osnivači rizikuju da nakon njihovog uspešnog poslovnog života ostane propala kompanija i posvađana deca, što, siguran sam, niti jedan od njih ne želi.

KORPORATIVNO I PORODIČNO UPRAVLJANJE MOŽE LI JEDNO BEZ DRUGOG?

S obzirom na to da poslovanje postaje sve složenije, te da porodične kompanije uglavnom razumeju da u određenoj fazi svog razvoja imaju potrebu za suštinskim radom na organizacionim promenama (što uključuje i korporativno upravljanje), ali da se istovremeno i paralelno s tim promenama često i zanemaruje dinamika porodičnih odnosa, korisno je da se određeni pojmovi razjasne i osvetli njihov značaj.



Milovan Zvijer

advokat, partner u *Four Legal* i saradnik *Adizes SEE*

ŠTA JE KORPORATIVNO UPRAVLJANJE?

Korporativno upravljanje je skup pravila koja određuju kako se upravlja kompanijama, strateški uređujući odnose između direktora (uprave), vlasnika kompanije i ostalih zainteresovanih strana (*stakeholders*).

Pojednostavljeno i u užem smislu govoreći, korporativno upravljanje podrazumeva:

- podelu nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti u okviru menadžmenta kompanije i
- sistematizaciju radnih mesta.

NADLEŽNOSTI, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Korporativno upravljanje u suštini ne postoji ukoliko su sve ključne pozicije integrisane u jednoj osobi, tj. ako se jedna osoba „pita za sve“. Čak i ukoliko je kompanija donela određena interna akta (najčešće *copy - paste* nekog obrasca sistematizacije radnih mesta), tu nema govora o korporativnom upravljanju, već o stvaranju privida „da smo se organizovali“.

Momenat kada je kompanija krenula da se korporativizuje jeste onda kada je:

- napravljena jasna organizaciona struktura,

SKUP PRAVILA KOJA ODREĐUJU KAKO SE UPRAVLJA KOMPANIJOM I KOJA STRATEŠKI UREĐUJU ODNOSE IZMEĐU DIREKTORA, VLASNIKA I OSTALIH ZAINTERESOVANIH STRANA JE KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

- svim zaposlenima (a obavezno zaposlenima na menadžerskim pozicijama) dat adekvatan nivo jasnih nadležnosti i ovlašćenja,
- svi zaposleni postaju zaista i odgovorni, u okvirima svojih nadležnosti i ovlašćenja i
- nema „preskakanja“ u delegiranju obaveza (na primer: direktor ne može da daje naloge izvršiocima kojima nije neposredno nadređen).

ČLANOVI PORODICE U OKVIRU I VAN OKVIRA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Članovi porodice mogu da budu deo korporativnog upravljanja samo ako su istovremeno i zaposleni (pogotovo ako su na menadžerskim pozicijama) u kompaniji ili ako imaju neki drugi model direktnog angažovanja, koji je prepoznat propisima i internim aktima kompanije.

U praksi nisu nepoznati slučajevi da članovi porodice, iako nezaposleni u kompaniji, daju naloge i instrukcije zaposlenima, „preskačući“ time kakvu-takvu strukturu kompanije. Takođe, nije redak slučaj da vlasnik koji je u jednom trenutku, teškom mukom, prihvatio da

se izvuče iz operativnog poslovanja (tačnije, iz mikromenadžmenta) ipak doživi „prosvetljenje” i vrati se starim navikama, a sve što je stvoreno u postupku korporativizacije vrati na „fabrička podešavanja”.

To sve stvara zabunu, dovodi u pitanje autoritet, nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti postojećih zaposlenih i rukovodilaca i praktično ruši strukturu.

ŠTA JE PORODIČNO UPRAVLJANJE (FAMILY GOVERNANCE)?

Porodično upravljanje je skup pravila koje članovi porodice primenjuju kako bi postojalo organizovano upravljanje porodičnom kompanijom i porodičnom imovinom uopšte. Kada je prilagođeno svakoj porodici pojedinačno i kada je pravilno implementirano, porodično upravljanje uspostavlja granice mešanja porodice u upravljanje porodičnom kompanijom, stvara jasnoću u međusobnim odnosima, rezultira u većoj usklađenosti i, jednako bitno, kreira zdrave osnove za tranziciju upravljanja i vlasništva sa prve na drugu i na naredne generacije.

ŠTA SU PORODIČNI PROTOKOLI?

Porodični protokol je osnov porodičnog upravljanja i dokument koji teži da reguliše prava, obaveze i odgovornosti članova porodice u odnosu na porodičnu kompaniju te, između ostalog, može da pokriva sledeće celine:

- ciljeve i vrednosti porodice,
- ko čini porodičnu skupštinu (ili porodični savet),
- o kojima pitanjima i na koji način porodična skupština (ili savet) donose odluke,
- politiku zapošljavanja članova porodice,
- politiku dividendi, porodične fondove i upravljanje imovinom mimo porodične kompanije,
- plan prenosa upravljanja i vlasništva (tzv. plan nasleđivanja).

SVRHA PORODIČNIH PROTOKOLA

Porodični protokoli, pre svega, imaju za cilj da se među članovima porodice razvija kultura transparentnosti i međusobnog poverenja, te da se stvara okvir da se kompanija razvija, bez obzira na dinamiku porodičnih odnosa. Takođe, porodični protokoli uređuju načine komunikacije u cilju sprečavanja (ili makar smanjenja rizika) sukoba u okviru porodice i



CILJ PORODIČNIH PROTOKOLA JE DA SE MEĐU ČLANOVIMA PORODICE RAZVIJA KULTURA TRANSPARENTNOSTI I MEĐUSOBNOG POVERENJA

negativnog uticaja koje takvi sukobi mogu da imaju na razvoj i opstanak kompanije.

Porodični protokoli predstavljaju:

- Preduslov i okvir za porodično upravljanje.

Jedan osnivač, kada je saznao za koncept porodičnih protokola, ispravno je konstatovao, tj. glasno se zapitao: „Svaki dan se pripremamo za sastanke s poslovnim partnerima, zaposlenima, bankama... a koliko puta smo se pripremili za sastanak sa decom?” Porodični protokoli omogućavaju upravo to, da se na jedan organizovan način razgovara o bitnim temama.

- Način da se testiraju međusobni odnosi članova druge generacije (budućih vlasnika).

Međusobni odnos članova druge generacije je od ključnog značaja za dugovečnost porodične kompanije. Taj odnos može da izgleda zadovoljavajuće (pa čak i odlično), ali je zajednički rad i saradnja u poslovnom smi-

slu nešto potpuno drugačije od svakodnevice. Praktično, druga generacija su „prinudni budući partneri u kompaniji” jer oni nisu birali s kim će da prave firmu, već su postali budući „partneri” rođenjem. Stoga porodični protokoli, tj. porodično upravljanje može da omogući i osnivaču i drugoj generaciji da vide kako druga generacija funkcionira kada treba zajedno da donosi poslovne odluke, praktično simulirajući situaciju u kojoj bi mogli da budu jednog dana – kao potencijalni budući suvlasnici porodične kompanije.

- Okvir za sve druge članove porodice i njihov ulazak u porodičnu kompaniju.

Čest je slučaj da deca smatraju da ih čeka sigurno zaposlenje u porodičnoj kompaniji, bez obzira na obrazovanje, znanja i veštine koje stiču tokom vremena, ili da osnivači smatraju da njihova deca moraju po svaku cenu da rade u porodič-

POTREBA ZA KORPORATIVNIM I PORODIČNIM UPRAVLJANJEM, PO PRAVILU, NE ZAVISI OD VELIČINE KOMPANIJE ILI BROJNOSTI ČLANOVA PORODICE JER UVEK POSTOJI POTREBA ZA JASNIM ODGOVORNOSTIMA U KOMPANIJI I JASNIM ODNOSIMA U PORODICI

noj kompaniji. Takođe, članovi „šire porodice” često imaju očekivanja da i oni rade u uspešnoj porodičnoj kompaniji. Postavljajući okvire za zapošljavanje (i jednako bitno, za potrebno obrazovanje, znanje i veštine) u okviru porodičnog protokola čini se dobro i naslednicima, i široj porodici, ali pre svega porodičnoj kompaniji, jer se kriterijumi zapošljavanja objektiviziraju.

- Okvir za upravljanje ostalom imovinom porodice.

Uobičajeno je da se kapital porodične kompanije koristi za „beskamatno finansiranje” nekih bočnih poslovnih ideja („Zašto ne

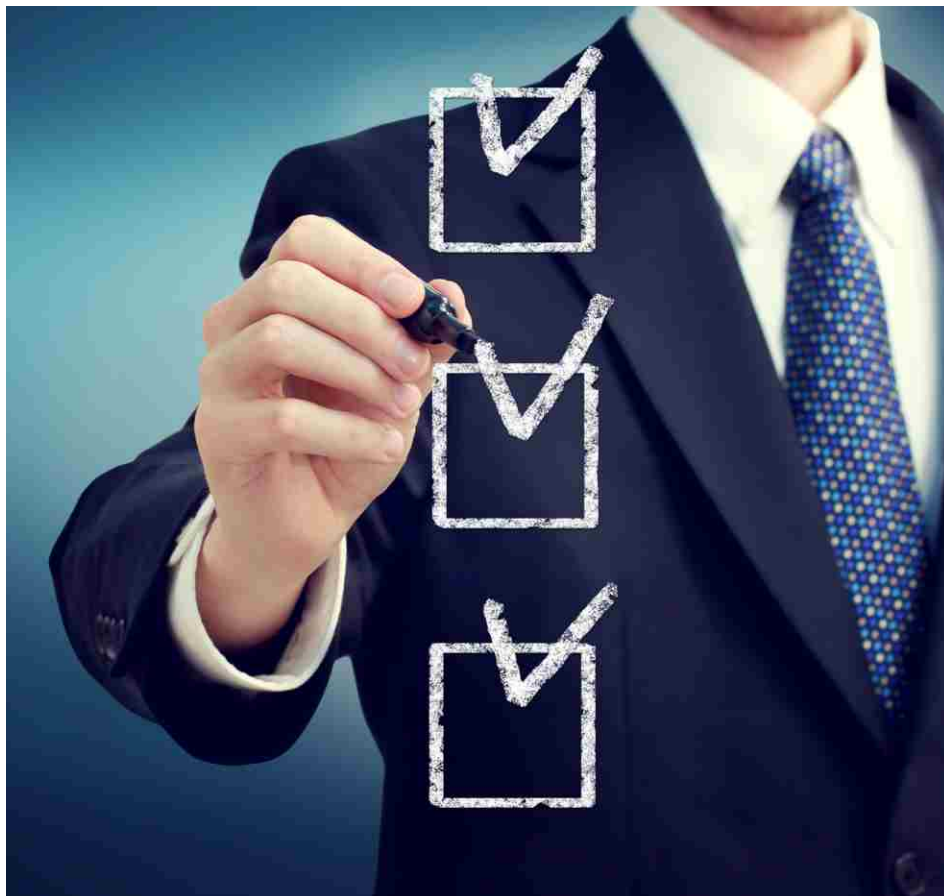
otvorimo restoran?”), što često izaziva negativne efekte na poslovanje porodične kompanije. Stoga, postavljanje kriterijuma na osnovu kojih bi se eventualno finansirale poslovne ideje, koje najčešće dolaze od druge generacije, od suštinskog je značaja kako se ne bi ugrozilo „zdravo tkivo”, tj. porodična kompanija.

Gornji primeri dati su samo ilustrativno i ne predstavljaju celokupan spisak izazova s kojima se suočavaju porodice, tj. porodične kompanije. Da bi se izradio porodični protokol i formiralo porodično upravljanje koje će biti funkcionalno i koje će odražavati stvarno stanje i potrebe konkretne porodice, neophodno je da se rad na izradi i, još bitnije, implementaciji i unapređenju protokola sprovodi kroz vođen proces, a ne instiktivno i na mah.

AKO JE UREĐENO KORPORATIVNO UPRAVLJANJE A NIJE UREĐENO PORODIČNO UPRAVLJANJE, DA LI JE IŠTA UOPŠTE REŠENO?

Na to pitanje, autor ovog teksta bi bio slobodan da odgovori: „Možda ponekad da, ali uglavnom NE”.

Neophodno je imati u vidu da potreba za korporativnim i porodičnim upravljanjem, po pravilu, ne zavisi od veličine kompanije ili brojnosti članova porodice jer uvek postoji potreba za jasnim odgovornostima u kompaniji i jasnim odnosima u porodici. Uz punu podršku na mukotrpnom (ali neophodnom) putu profesionalizacije kompanija, poželjno je paralelno raditi i na porodičnom upravljanju jer je sinergija ta dva modela, njihova usklađenost i konstantno unapređivanje jedan od ključnih preduslova za održivost i dugotrajnost porodičnih kompanija.



DigitAllizacija poslovanja

Šta zapravo znače termini „automatizacija poslovanja“ i „digitalizacija poslovanja“ koje u poslednjih nekoliko godina sve češće čujemo?



Almir Jahić

rukovodilac informacionih sistema, MKF Partner, Tuzla, uspešan učesnik ALP-a

JEDNOM DAVNO

Jednom davno sam čitao intervju IBM-ovog vodećeg inženjera za poslovne procese i dobro sam zapamtio dvije stvari koje je on rekao tom prilikom. Na pitanje koja diploma daje najbolje stručnjake za poslovne procese, rekao je da vam od škole, zapravo, treba samo zdrav razum i elementarna logika, a na pitanje o opsegu automatizacije procesa u nekoj organizaciji rekao je da će uvijek postojati poslovni procesi koje nema smisla automatizovati. Da je *Elon Musk* pročitao taj intervju, to bi mu sigurno uštedilo dosta novaca i živaca, ali o tome ćemo na kraju jer sada je bitnije pojasniti kakve veze automatizacija poslovnih procesa ima sa digitalizacijom.

Da se razumijemo, automatizacija je postojala mnogo prije digitalizacije. Bez obzira na tu činjenicu i dan-danas se mnogi zapletu u tu terminološku zamku, a posebno ako imamo na umu da se u knjigama, člancima i raspra-



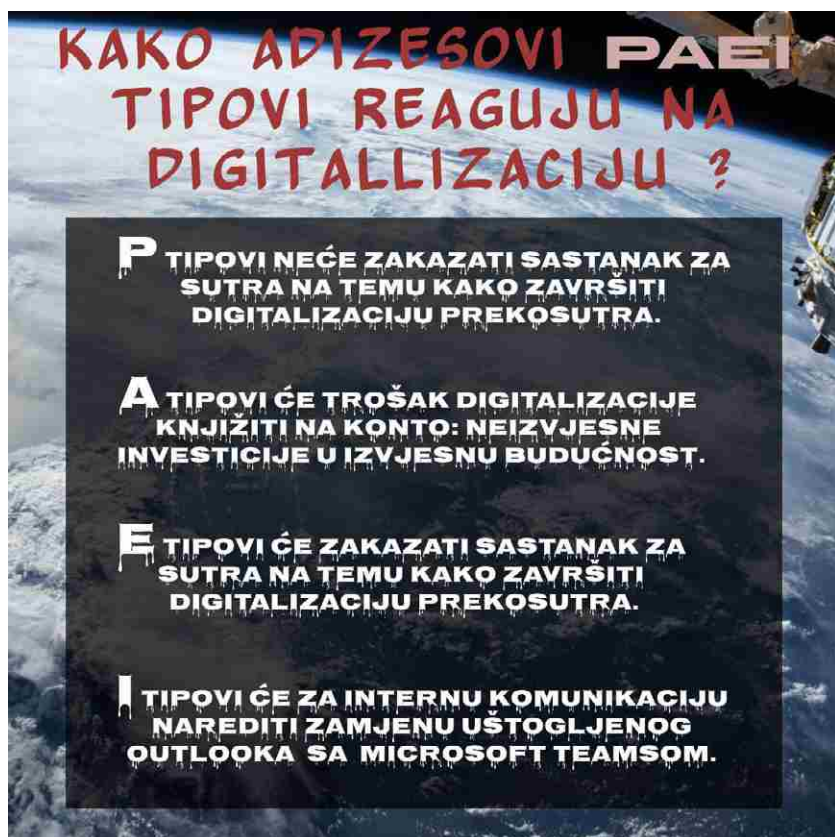
TERMINI „DIGITALIZACIJA POSLOVANJA,, I „AUTOMATIZACIJA POSLOVANJA,, SU DEFINITIVNO RAZLIČITE STVARI, NERASKIDIVO VEZANE, MEĐUSOBNO USLOVLJENE, ALI IPAK RAZLIČITE

vama susreću i neki drugi termini. Sama riječ digitalizacija može biti svašta, automatizacija takođe i potrošili bismo mnogo prostora i vremena da ih definišemo i sve to bez neke posebne koristi. Zato za sada treba prihvatiti terminološku aksiomu da su „digitalizacija poslovanja“ i „automatizacija poslovanja“ definitivno različite stvari. Neraskidivo vezane, međusobno uslovljene, ali ipak različite. Kada mi je neki certificirani ekspert objašnjavao kako su danas mnogi restorani uradili digitalnu transformaciju poslovanja jer su automatizirali proces narudžbe hrane preko interneta, pomislio sam da bi bilo ne samo lijepo nego i korisno da imamo agenciju koja bi certificirala zdravorazumsko razmišljanje.

DIGITALNI ČEVAPI

Dakle, danas manje-više svaka čevabdžinica ima telefonsku dostavu. Svi smo više puta bili dio tog poslovnog procesa i željno iščekivali njegov brz i uspješan završetak. Okrenemo poznati broj, saopštimo šta želimo, radnik s druge strane pribilježi podatke, saopšti nam očekivano vrijeme dostave, pozdravi nas i narudžbu usmeno prenese u kuhinju. Kada čevapi budu gotovi, predaju se dostavi zajedno s papirićem sa adresom i tada slijedi borba s vremenom i gužvama u saobraćaju, a sve u plemenitom cilju da se kupcu što prije isporučí vrijednost koju je on spreman platiti.

Napravimo sada jedan misaoni eksperiment. Zamislimo da je riječ o ozbiljnoj i velikoj čevabdžinici. Glavni menadžer



ćevabdžinice, nakon što napokon shvati da ljudi ne mogu svaki dan jesti ćevape, počinje da razmišlja o smanjenju troškova. Angažuje konsultanta i ovaj mu nakon par dana provedenih u analizi poslovnih procesa, predloži da otpusti gorepomenutog radnika što se javlja na telefon i da automatizuje proces narudžbe putem interneta. Prijedlog zapravo znači da dio posla oko narudžbe prebacimo kupcima, pretpostavljajući da će oni u tome uživati jer naprosto to je „in“ i ko normalan ne bi u tome uživao. Rekli smo da je ovdje riječ o ozbiljnoj ćevabdžinici, a to podrazumijeva da ona ima i svoj IT odjel koji će napraviti aplikaciju za *online* narudžbe. Kada je internet aplikacija završena i puštena u upotrebu, proces je počeo da se odvija na malo drugačiji način. Gladni kupci su uživali kuckajući podatke o adresi, spratu, stanu, bezuspješno tražeći polje na prelijepoj formi u koje se unosi atribut „s više luka“. Nakon unosa narudžbe podaci bi se automatski ispisivali na LED displeju koji je radio na marginama minimalnih tehničkih uslova u zadimljenoj kuhinji. Dostava je ostala ista, mrzovoljna, slabo plaćena i hronično frustrirana zbog saobraćajnih gužvi. Istina, troškovi za ćevabdžinicu su bili manji, proces je bio

INTERNET, NA KOJI SE DELOM OSLANJA DIGITALIZACIJA, NAM NIJE DONIO PUNO TOGA VAŽNOG I ZAPRAVO JE PRECENJEN. VEĆEM BROJU LJUDI JE DONIO SAMO MNOGO ZABAVE, PREVIŠE INFORMACIJA I NEPOTREBNU BRZINU

brži. A kupci? Kupci su i dalje dobijali samo ćevape i to pojedini s manje luka.

Nastavimo sa misaonim eksperimentom i pretpostavimo sada da ćevabdžinica nema IT odjel i da za izradu *web* aplikacije angažuje obližnji mali *startup* iz garaže u komšiluku. Mlada ekipa iz *startup*-a bila je njihov čest gost i „proncljivi“ menadžer ćevabdžinice je zbog toga gajio nadu da će cijena biti „ko njemu“. Dok je slušala priču o putovanju ćevapa kroz vrijeme i prostor, proncljiva ekipa iz garaže je zamišljala neke druge slike na svom *business canvas*-u. Neke druge kupce, druge proizvode i neko drugo vrijeme koje dolazi. Sjetili su se *Uber*-a, najvećeg taksi prevoznika na svijetu bez ijednog auta, *Airbnb*-a, najvećeg hotela na svijetu bez ijedne sobe. I konačno. Zašto oni ne bi bili najveći restoran, za sada u svom gradu, bez kuhinje, bez konobara i bez dostavljača? Na sretnom kraju ove male priče svi su bili veseli i zadovoljni jer su dobili ono što su željeli. Ćevabdžinica brži i jeftiniji proces, ekipa iz garaže je preselila u mnogo veći i moderniji poslovni prostor. A gladni kupci? Kupci su i dalje dobijali samo ćevape, ali pojedini od njih s više luka.

VEŠ-MAŠINA VS INTERNET

Digitalizacija se jednim dijelom bazira na internetu i njegovim intranet surogatima. Internet nam nije donio puno toga važnog i zapravo je precijenjen. Većem broju ljudi je donio samo mnogo zabave, previše informacija i nepotrebnu brzinu. Tu ubrajamo i našu ćevabdžinicu jer internet zapravo nije bitnije uticao na njen *core* poslovni proces. Ako vam do sada još nije jasno koja je razlika između digitalizacije i automatizacije, ovo je posljednja šansa. Ćevabdžinica je u ovom primjeru zapravo postala kupac i to zato što digitalni ćevapi još uvijek nisu jestivi. Pobjednik digitalizacije je mali *startup* jer je primjenom digitalnih tehnologija na tržište isporučio novu vrijednost koju je neko spreman platiti. Taj novi proizvod ne utiče na *core* procese u kuhinji, ali utiče na ukupno poslovanje restorana, utiče na njihove planove, misiju i buduću organizacionu strukturu. Za kupca takođe donosi neke pozitivne promjene, neke nove mogućnosti koje su definitivno mnogo veće od aplikacijskog *checkbox*-a „s više luka“. Kreiran je jedan novi poslovni model koji do juče nije ni postojao, pojavili su se novi poslovni procesi, novi akteri na tržištu.



To što je u svijetu broj inovativnih *startup*-ova mnogo manji od broja restorana, ne znači da je potencijal digitalizacije mali. U našim internim poslovnim procesima svi smo kupci i prodavci. To što ne možete isporučiti inovativni digitalni proizvod eksterno, ne znači da to ne možete uraditi interno. Očekivanja kupaca postaju sve više digitalna i zato je došlo vrijeme da naša čevabdžinica opet sama sebi postavi neka ključna pitanja: ko su zapravo naši kupci, a ko dobavljači? Trebamo li prilagoditi našu misiju, viziju, strukturu pa čak korigovati poslovni model? Da li da obojimo našu staru poslovnu strategiju u digitalne boje ili nam treba neka nova – čisto digitalna? Sada bi već trebalo da nam je jasno i da razumijemo distinkciju između obične automatizacije procesa i korjenite digitalne transformacije internog i eksternog poslovanja.

A veš-mašina? Nasuprot internetu, veš-mašina nam je svima

promijenila živote. Profesor *Chang* je dokazao tezu da je veš-mašina u „potpunosti revolucionirala strukturu društva, što je imalo globalne ekonomske posljedice“. Nijedan drugi ekonomist do sada nije uspio dokazati da je zbog interneta produktivnost porasla na globalnom nivou, a to se neće desiti ni zbog digitAllizacije.

HANDMADE KREDITI

Već vidim futurističku poslovnicu velike banke, AI roboti, skeneri zjenica, prepoznavanje lica i ostali biometrijski *gadgeti* i negdje u čošku kancelarijski sto u *vintage* stilu s natpisom *Handmade krediti*. Jesu malo skuplji, ali su zato mnogo kvalitetniji, s dodatkom organskog ljudskog razgovora umjesto sintetičkih *chatbot*-ova. Kad mogu *handmade* sapuni, što ne bi mogli i krediti.

Musk-ova *Starlink* mreža malih satelita polako raste. Iako u povojima, njena brzina već nadmašuje

naše regionalne internet provajdere. Uskoro ćemo imati globalnog svemirskog distributera superbrzog interneta. Velika je borba da se latencija sa 94 milisekunde spusti na 31 milisekundu. Za to vrijeme, *Samsung* izbacuje na tržište novi model veš-mašine *Silent 1450* s nevjerovatno tihom centrifugom od 1450 obrtaja u minuti. Plašim se šta će se desiti s nama kada *Elon Musk* odluči da počne proizvoditi veš-mašine. Za sada on pravi električne automobile i ne tako davno imao je velikih problema s poslovnim procesima. U *Teslinim* tvornicama sve je vrvilo od digitAllizacije i automatizacije pa su zato i njegove frustracije bile izraženije. Naizgled tu nema logike. Samo naizgled. *Akio Toyoda*, *Martin Winterkorn* i drugi stari lisci auto-industrije su znali da i te kako ima logike jer imati mjeru u svemu pa i u automatizaciji je ključ uspjeha. Ali *Musk*-u, mladom šarmantnom preduzetniku starog kova, nakon dana i noći provedenih u tvornici ipak je sinulo. Na vrijeme je sam otkrio gdje griješi: „Da, pretjerana automatizacija u *Tesli* bila je pogreška. Da budem precizan, moja pogreška. Ljudi su potcijenjeni.“

OČEKIVANJA KUPACA POSTAJU SVE VIŠE DIGITALNA I TO ŠTO NE MOŽETE ISPORUČITI INOVATIVNI DIGITALNI PROIZVOD EKSTERNO, NE ZNAČI DA TO NE MOŽETE URADITI INTERNO

Pseće godine

Davnih dana, kolega menadžer iz jedne go-go firme u kojoj smo radili zajedno, reče da mi živimo pseće godine. Ništa ružno, naprotiv: godina iskustva u toj firmi bila je kao sedam godina na nekom drugom, manje izazovnom mestu. I bio je u pravu.



Dobrica Stevanović

generalni direktor Hahn+Kolb, Srbija, predavač ALP

NIKO NIJE HTEO DA NAPUSTI TAKAV IZAZOVAN (DA NE UPOTREBIM DRUGU REČ) POSAO,

iako je bilo na drugoj poljani zelenije trave (ako zelene dolarske novčanice podrazumevamo kao zelenilo). Često se radilo mnogo i dugo, a opet, nije prošao dan bez bar malo zabave i neke nove fore. Uz to, verovali smo da smo najbolji. I bili smo!

Zašto sam napisao sve ovo? Sve priče o menadžerskom poslu i poslu uopšte sabijene u jedan mali pasus. Biti na pravom mestu u pravo vreme i raditi pravu stvar i zabavljati se pritom. Aha, pa gde to ima? Kod braće Grim? Mislim da pitanje treba da bude drugačije: da li smo se mi to negde zaista našli? Ili (se) još tražimo?

MENADŽERSKI POSAO = TIMSKI RAD

Volim da pravim paralele u poslu s timskim sportovima, npr. fudbalom. Da li igrate u pravom timu? Ako pak mislite da menadžerski posao nije timski, razmislite o nekom drugom poslu. I to je sasvim u redu, u skladu sa onom krilaticom: *Love it, change it, or leave it*. Ko ne voli ono što radi, može da pokuša nešto da promeni ili potraži sreću radeći nešto drugo. Negde sam pročitao da nije dobro porediti sport i posao, jer zaboga, u sportu ima previše adrenalina. Šta onda reći za neke koji pored tržišnu borbu i rat, zamislite samo kako tu vri od hormona. S druge strane, ko nema barem malo emocija u poslu i želje za pobedom, neće imati takav impuls ni u životu, sportu, ljubavi... Po principu narodnih: sedi drvo na drvo ili gde ga ostaviš, tu ga i nađeš. To je neko ko ne ume ni gotovu ideju da mazne, da ne govorimo da sam bude kreativan.

No, da se vratimo sportu. Od prašnjave poljane pa do svetskog prvenstva mnogi momci (a bogami i devojke) kotrljaju i udaraju loptu, u želji da njihovo malo pleme, koje se naziva tim, pobedi. Daaa... oni su preplaćeni zabavljači širokih narodnih masa, umišljene zvezde. Neki zaista jesu preplaćeni, ipak zamislite koliko je samo amatera željno uspeha i dokazivanja. I koliko gore da pobeđe i to potpuno besplatno. I koliko dečaćića je otišlo kući krvavih kolena i praznih džepova, a opet toliko ponosnih na ostvarenu pobeđu pre pola sata. I Mesi i Ronaldo su nekada bili neki od tih de-



čačića. Ali, kakvi! I siguran sam da i danas obojica još uvek rade ono što vole. A hiljade dece širom sveta dobija ime Ronaldo, s nadom roditelja da će se bar malo te magije preneti i na njihovo dete, koje će budućim uspehom da reši svoju egzistenciju i cele familije (bliže i dalje).

VRHUNSKI MENADŽER = VRHUNSKA LIČNOST

U svakom sportu se jasno zna ko je najbolji, postoje jasna pravila i bodovanja, a nije mnogo drugačije ni u menadžerskom poslu u tržišnoj ekonomiji. Naglašavam tržišnoj, jer u javnim preduzećima ne rade menadžeri nego aparatčici (čast izuzecima!) i takve ne ubrajam u profesionalne menadžere. Top-menadžeri često mogu biti jeretici (npr. *Steve Jobs*), izazivati kontroverze (npr. *Frederick Taylor*) ili postavljati „domaći zadatak” za sve druge (npr. *Jack Welch*). Vrhunski timovi takođe to čine. Sećam se situacije početkom davnih osamdesetih godina i kraljevskog kluba *Real Madrid*. Jedan od najbogatijih i najtrofejnijih klubova u istoriji igrao je utakmicu Kupa Španije s nekim trećeligašem. Posle neizvesne borbe (da, favoriti moraju uvek da se dokazuju, a ne samo da se oslanjaju na papir), *Real* je slavio. I tada je nastala tuča u kojoj su mučeni trećeligaši dobili i batine. Kada su tadašnjeg trenera *Reala* pitali da li je dostojno da se igrači kraljevskog kluba tuku posle utakmice, on je dao sledeći odgovor: „*Real* je *Real*, bilo da se igra, bilo da se trči, bilo da se bije”. U stvari, poruka je bila jasna – mi smo najbolji u svemu čega se prihvatimo. Apstrahujmo deo koji se odnosi na to da li je nasilje u redu (svi se slažemo da nije), ovde je



poenta da se pravi šampioni snalaze u svakoj situaciji i da fleksibilno razmišljaju. Kako je s menadžerima? Vrhunski menadžer mora da bude vrhunska ličnost sposobna da se sa svima nosi na jednaknoj nozi. Od komunikacije s profesorom univerziteta, analogija iz prethodnih rečenica o *Realu*: apstrahujmo deo koji se odnosi na relacije nastale nasiljem... (rekli bi neki akademski obrazovani ljudi), preko opšte komunikacije: zaboravimo deo koji se odnosi na tuču i hajde da... i do komunikacije začinjene ulicom: znači, carevi su ih razbili samo to nije topčina nego... Ili ovo više nije rečnik ulice, nego estrade, dođe mu na isto. Odgovornost menadžera je da bude razumljiv

drugima, i da bude sposoban da komunicira na svakom nivou. Jer, samo tako može da motiviše druge, samim tim da motiviše i sebe, kroz ostvarene rezultate tima za koji je odgovoran.

POMERAJTE PLANINE

Umesto da imamo potrebu za mirnim morem, treba postavljati pitanja. Umesto osećaja sigurnosti, predložiti ideju koja može i da propadne. Umesto sledbenika imati mikrolidera na svakom radnom mestu i odvesti ljude gde ionako žele da idu. Tada ste na pravom mestu, pravo je vreme i radite pravu stvar. Ako se još i zabavljate pritom, onda imate pseće godine i onda se otvara prostor za veliki prasak.

Jedan od mojih dragih kolega, veteran u firmi, mlade pridošlice zove sinko ili mačak. I to zaista čini iz milošte i dobronamerno, a ne pejorativno. Parafraziraću ga za kraj (ili za novi početak).

A šta tebe okida sinko/čerko (nepotrebno precrtati)?

PRAVI ŠAMPIONI SE SNALAZE U SVAKOJ SITUACIJI I FLEKSIBILNO RAZMIŠLJAJU. VRHUNSKI MENADŽER MORA DA BUDE VRHUNSKA LIČNOST, SPOSOBAN DA SE SA SVIMA NOSI NA JEDNAKOJ NOZI. MENADŽER MORA DA BUDE RAZUMLJIV DRUGIMA I MORA DA BUDE SPOSOBAN DA KOMUNICIRA NA SVAKOM NIVOU.

ŠTA JE POSAO MENADŽERA, LIDERA, VOĐE?

Da uvede i održava klimu uzajamnog poverenja i poštovanja



Dr Zvezdan Horvat

profesionalni direktor, *Adizes Institute Worldwide*

ELIZABETH HOLMES, OSNIVAČ I IZVRŠNI DIREKTOR THERANOS-A, zdravstvenog startapa vrednog 10 milijardi dolara koji je pokušavao da napravi testove krvi koristeći samo jednu kap, i predsednik i direktor *Ramesh Balwani* optuženi su za krivično delo prevare. Za *Elizabeth Holmes* mislili su da je novi *Steve Jobs*, bila je na naslovnim stranama vodećih žurnala, TV stanicama... Ovo suđenje je dovelo propalu kompaniju za testiranje krvi ponovo u centar pažnje. Sud je presudio da je po nekoliko tačaka optužnice *Elizabeth Holmes* kriva. Čeka se izricanje kazne.

Kako se sve to moglo desiti? Zar niko nije video, ili nije želeo da vidi, a trajalo je duže od deset godina. Naravno, neko može da kaže da je sada lako pričati. Čak postoji i čuvena knjiga koju je napisao *John Carreyrou* „Loša krv: Tajne i laži u startapu iz Silicijumske doline“. Ne trudim se da budem pre pametan u vezi s prošlošću i onoga što je trebalo da urade, već da razmotrim pokazatelje i pomognem da se ovakve stvari ne ponove. Suština je u tome kako treba da se ponaša i šta treba da radi dobar menadžer, lider, vođa...

ŠTA JE POTREBNO ZA USPEH?

Neke stvari se mogu predvideti ako postoji volja. Ako postoji slepilo, a vi ne želite da posmatrate neke očigledne stvari, recept za katastrofu je tu. Predstaviću različite primere ponašanja u *Theranos-u* iz raznih izvora, i trudiću se da budem što je moguće pozitivniji, što u nekim slučajevima nije lako.

Samo da podsetim, po dr Adizesu uspeh je odnos energije potrošene na spoljnu integraciju naspram unutrašnje dezintegracije. Spoljna integracija je povezana s time koliko

U ORGANIZACIJI POSTOJI POŠTOVANJE KADA RAZLIČITI LJUDI KONSTRUKTIVNO RAZMENJUJU MIŠLJENJA I VELIKA JE VEROVATNOĆA DA ĆE DONOSITI DOBRE ODLUKE

energije trošimo da bismo zadovoljili potrebe klijenata koristeći mogućnosti. Veće međusobno poverenje i poštovanje podrazumevaju manje unutrašnje dezintegracije, tako da je potrebno manje energije da bi se sprovele željene promene; samim tim, imaćete je više za svoje klijente i bićete uspešni.

U organizaciji postoji poštovanje kada različiti ljudi konstruktivno razmenjuju mišljenja, i velika je verovatnoća da će donositi dobre odluke. Imate poverenja kada sve strane povezane s kompanijom razmišljaju o dugoročnoj dobitno-dobitnoj situaciji, i velika je verovatnoća da će te odluke biti sprovedene.

TOKSIČNA ORGANIZACIONA KULTURA - KAKO NE TREBA RADITI

Možemo da pronađemo dosta priča o toksičnoj organizacionoj kulturi u *Theranos-u*. Postoji mnogo primera obmane, manipulacije i zastrašivanja koje su predvodili *Holmes* i *Balwani*. Klasičan primer kako stil rukovodstva kreira kulturu u organizaciji. Na početku su zapošljavani odlični naučnici, ali se njihovo mišljenje nije uzimalo u obzir i oni su vrlo brzo napuštali kompaniju. Ljudi su se bojali, jer čim su nešto rekli što se nije sviđalo rukovodstvu, odmah su kretali pritisci, pretnje. Redovna praksa rukovodstva bila je da čita *mail-ove* saradnika. Dakle, poštovanje i razmena mišljenja nisu uopšte postojali, već paranoja i strah.

Oni, posebno *Holmes*, uspešno su prikupili stotine miliona dolara za ideju, uprkos tome što nisu imali medicinsko obrazovanje. Dakle, odlična prodaja ideja, ali preduzetnik, sem prodaje ideja, treba nešto i da uradi. Ovde imamo divne priče, koje su karakteristične za početak životnog ciklusa – udvaranje i sanja-

renje. Kada ste u *Doba poviša*, rizik je preuzet i mora se nešto napraviti. Izostanak rezultata ili proizvoda je ogroman problem u ovoj fazi. U *Theranos*-u nisu razvili novu tehnologiju; uzeli su postojeću i pokušali je učiniti manjom. I nije uspelo. Kada je postalo jasno da je *Holmes* spremna da ugrozi pacijente koristeći sumnjive procese testiranja krvi, neki zaposleni su se okrenuli protiv nje, postali zviždači i izvestili Upravni odbor. Nije se desilo ništa, samo su oni bili otpušteni.

Theranos-ov Upravni odbor nije se bavio kontrolnim funkcijama. Članovi odbora su prevareni kao i svi drugi, ali ruku na srce, nisu radili svoj posao. *Holmes* je zadržala punu kontrolu nad odborom i nije tolerisala neslaganje. Jedini član odbora koji joj se suprotstavio i postavio joj teška pitanja bio je primoran pod pretnjom da podnese ostavku.

Međutim, nema naznaka da je bilo koji drugi član odbora uopšte bio zainteresovan da postavlja pitanja ili osporava *Holmes*. Svaki član Upravnog odbora *Theranos*-a bio je



od 200 miliona dolara 2008. godine i objasnila mogućnost izlaska na berzu u saradnji s kompanijom *Morgan Stanley*, što nije bilo tačno. Njihov stvarni prihod bio je 1,4 miliona dolara u 2010, 518.000 dolara u 2011. i nula u 2012. Njihovi gubici takođe su porasli sa 16,2 miliona dolara u 2010. do 57 miliona u 2012. Do 2013.

podršku velikih kompanija. *Holmes* je stvorila iluziju da je *Theranos* saradivao sa Federalnom agencijom za hranu i lekove (FDA – *Food and Drug Administration*), i da su oni odobrili procese za testiranje krvi. Ista priča „prodavana” je i za saradnju s vojskom, tako da su investitori imali sliku da se aparati koriste u Avganistanu.

Theranos je takođe tolerisao da osoblje bez licenci sprovodi procedure kontrole kvaliteta i obrađuje uzorke pacijenata. *Balwani* je redovno otpuštao zaposlene koji su se usudili da pitaju o tome. Jedna žrtva je uključivala mikrobiologa koji se založio za poštovanje industrijskih standarda i pravila vezanih za zaštitu životne sredine i bezbednosti u laboratoriji.

Niko od velikih investicionih fondova koji se bave zdravstvom nije uložio u *Theranos*. Upravni odbor se nikad nije zapitao – zašto?

U novembru 2006, *Holmes* je pri demonstraciji njihovog mini-uređaja multinacionalnoj farmaceutskoj kompaniji lažirala tačne rezultate testa krvi. Kada je *Theranos*-ov finansijski direktor saznao za ovu praksu i oštro se usprotivio, *Holmes* ga je otpustila. Nijedan član Upravnog odbora nije delovao zabrinuto zbog činjenice da

VEĆE MEĐUSOBNO POVERENJE I POŠTOVANJE PODRAZUMEVAJU MANJE UNUTRAŠNJE DEZINTEGRACIJE, TAKO DA JE POTREBNO MANJE ENERGIJE DA BI SE SPROVELE ŽELJENE PROMENE SAMIM TIM IMAĆETE JE VIŠE ZA SVOJE KLIJENTE I BIĆETE USPEŠNI, JER USPEH DOLAZI IZNUTRA

veoma uspešan, ali niko od njih nije imao značajno iskustvo u naučnoj ili zdravstvenoj industriji. *Holmes* je s razlogom regrutovala poznate diplomate, političare i vojne lidere sa značajnim vezama. Te veze su trebale da utiču na prikupljanje sredstava i pridobijanje pažnje. Odbor nije imao sistem kako da nadgleda laboratorijski razvojni rad *Theranos*-a ili da identifikuje bilo koji od ovih problema.

PRODAVANJE MAGLE

U razgovoru sa suosnivačem čuvene kompanije *Oracle Larry*-jem *Ellison*-om, *Holmes* je predvidela prihod

godine, *Theranos* je trošio otprilike dva miliona dolara nedeljno, a niko nikog nije pitao o rezultatima. Ipak, očekivani prihodi koje su projektovali investitorima za 2014. bili su 140 miliona dolara i 990 miliona dolara za 2015.

U *Theranos*-u su rekli da su gubici očekivani za startup u Silicijumskoj dolini i da je to trošak istraživanja i razvoja. Govorili su da su potpisali dosta ugovora s kompanijama kao što su *Merck* i *Pfizer*, iako su od njih dobili negativne odgovore. Na svoje promotivne materijale stavljali su lažne logotipe, kao što je *Pfizer*-ov, da obmanu investitore pokazujući



je neko iz top-menadžmenta otpušten ili je pitao zašto.

NEGOVANJE KULTURE STRAHA

Slično tome, u martu 2008, dvoje zaposlenih na visokim pozicijama podnelo je dokaze predsedniku Upravnog odbora da ih je *Holmes* obmanula o efektivnosti *Theranos*-ove tehnologije testiranja krvi i o projekciji prihoda. Suočen sa ovom informacijom, Upravni odbor je odlučio da ukloni *Holmes* s mesta generalnog direktora, ali ih je ona ubedila da promene mišljenje. Manje od dve nedelje kasnije, oba zaposlena su otpuštena. Niko od članova odbora nije istražio otpuštanje dvoje visokih službenika koji su samo nekoliko nedelja ranije pružili dokaze o prevari.

Holmes je negovala kulturu straha jer je to služilo njenim potrebama. Na početku su stručnjaci unutar i izvan kompanije dovodili u pitanje tehnologiju. Kako su godine prolazile, kad god su zaposleni ili stručnjaci nešto upozoravali, *Holmes* i njeni saradnici su sistematski otpuštali, pritiskali, maltretirali ili pretili onima koji su se usudili da pitaju i da se pitaju.

Možda je etički najproblematičniji poduhvat bio taj što je *Holmes*

dogovorila da se njihov uređaj koristi za proveru rezultata lečenja kod grupe pacijenata s poodmaklim stadijumom raka, iako su znali da ne daje tačne rezultate. Na suđenju je nekoliko svedoka objasnilo da su dobili potpuno pogrešne rezultate, na primer pozitivan HIV rezultat ili da je došlo do pobačaja iako je sve bilo u redu. I sličnih stvari je bilo puno. Paradoksalno, u presudi, za ovo nije presuđeno da je kriva.

Direktor laboratorije od 2016. do 2018. rekao je da, kada se pridružio *Theranos*-u, nije bio upoznat ni sa kakvim testovima koji su koristili njihovu vlastitu tehnologiju i uređaj. Odlučio je da poništi svaki test koji je *Theranos* izveo na svojim *Edison* uređajima 2014. i 2015. godine, ukupno 50.000 do 60.000 testova.

Neki spekulišu da je možda njena ideja i mogla da uspe. Ipak, nije bilo produktivnog i iskrenog dijaloga ili saradnje da bi se radilo na pitanjima ili problemima. Znajući da će biti posledica – tužbi ili otkaza – zaposleni su izgleda samo spuštali glave, omogućavajući da se prevara nastavi godinama.

Hajde da sastavimo sve ove stvari. Kada posmatramo sve moguće dokaze, argumente, diskusije, vidimo zajedničke imenitelje – nema pošto-

vanja, nema poverenja, ima destruktivnog konflikta, nema integriteta, nema integracije, nema znanja, nema transparentnosti, nema rezultata. Sve ove godine nisu imali prihode. Vođe *Theranos*-a su imale samo ovlašćenje, sanjarenje, veliku veštinu ubeđivanja i eminentne ljude koji bi uticali na druge da investiraju. Najveća procena vrednosti kompanije bila je 10 milijardi dolara, a prikupljene investicije bile su više od 700 miliona dolara, bez proizvoda i bez prihoda veoma dugo. Jesu li svi bili slepi ili smo toliko nestrpljivi da zaradimo ogroman novac? Ili je to normalno za Silicijumsku dolinu?

MEĐUSOBNO POVERENJE I POŠTOVANJE

Kako znaš da nema poštovanja? Ljudi se okreću jedni od drugih i ne žele da pričaju. Kako znaš da nema poverenja? Kada se okrenete u isto vreme, posmatrajte leđa da vas ne ubodu nožem u leđa. Kada govorimo o međusobnom poverenju i poštovanju u našoj konsultantskoj praksi, obično kažem da imate određeni nivo trijaže. Neki ljudi to nikako ne vole, i to je kao kada se vampir plaši belog luka. Ti ljudi ne vole međusobno poverenje i poštovanje, ne razumeju i toliko ih se plaše da mi obično ne radimo tamo. Dugoročno, oni ne mogu biti uspešni. Psiholozi kažu da su pamet i glupost pravilno raspoređeni po svetu. Verovatno je tako i za sve ostale stvari vezane za integritet, poštovanje, poverenje... U *Theranos*-u su to i pokazali, i to je priča o njima, koji su zauvek ostali u *Doba povoja* i konačno završili u *Smrtnosti novorođenčadi*.

Uspeh dolazi iznutra, i ne postoji novac koji se ne može potrošiti. A *Theranos* je najbolji primer kako kultura može da pojede kompaniju za doručak. Pratite sve ove pomenute vitalne znake i možete da predvidite uspeh ako želite. U ovom slučaju, niko to nije želeo.

I sad, na kraju, sve što je opisano uradite obrnuto i vrlo ste blizu dobrog menadžera, lidera, vođe...

UNETI RED U HAOS

Često mi se u radu s klijentima ASEE, privatnim kompanijama u regionu na projektima organizacione transformacije, događa da lideri tih kompanija komentarišu Adižes pristup upravljanju organizacionih promena kao blagotvorno rešenje njihovih lutanja u pronalaženju odgovora „kako srediti ovu firmu, unaprediti poslovanje i moj tim”, inteligentnim opaskama „ima mnoštvo metodologija, ali kada sam odabrao ovu koja radi posao, onda ustrajavam sa ovim pristupom”. S druge strane, sve se češće događa s mladim osnivačima koji su znatiželjni, formalno obrazovaniji u domenu menadžmenta da koketiraju s više pristupa, izazivajući emotivne reakcije kod mojih konsultanata te čineći našu saradnju dugoročnijom, ali s većim amplitudama



Irena Bulat
direktorka ASEE Srbija

U POKUŠAJU DA SE ODMAKNEM OD ADIŽES METODOLOGIJE I

PRAKSE ASEE koju zastupam i živim već deceniju, ali i odmak od definicija i okvira koji su usađeni u nekada mladi um na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, čini mi se da ovaj fenomen možemo razumeti kada se posvetimo modelu razmišljanja na koji nas podstiče ne menadžment, već filozofija. Poslednjih godina sve više uviđam korist od primene filozofije i filozofskog pristupa u liderskom životu.

ŠTA SUŠTINSKI LIDER RADI SVAKODNEVNO, A JESTE FILOZOFIJA?

Kompanija, firma, preduzeće, tvrtka, organizacija prikazuje se u različitim oblicima, na različitim mestima, različitim zainteresovanim stranama. Suštinski imamo dve strane – spoljnu i unutrašnju. Kada lider pogleda iz svoje fotelje, vidi resurse kompanije – ljude, zidove, mašine, vidi zainteresovane strane, kao što su vlasnici, dobavljači, poreznici, vidi one zbog kojih organizacija postoji – klijente, grupe i podgrupe klijenata, konku-

renciju koja ih „obrađuje”, makrokretanja na tržištu, vidi okruženje kao takvo – pravne okvire po kojima posluje, agregate radne snage, sistem obrazovanja, jezike koji se koriste, tehnološke i naučne domete vezane za delatnost organizacije... Gledajući iz svoje fotelje vidimo kakofoniju stvari, pojmova, interesa, situacija, karakteristika... I sve to zaokruženo čini svet organizacije. Svet naše organizacije postoji unutar nekog većeg sveta, a i mi sami kao lideri deo smo tog sveta naše organizacije.

I ŠTA JE NAŠ PRVI POSAO?

Lider je taj koji unosi smisao, daje pravac tom svetu.

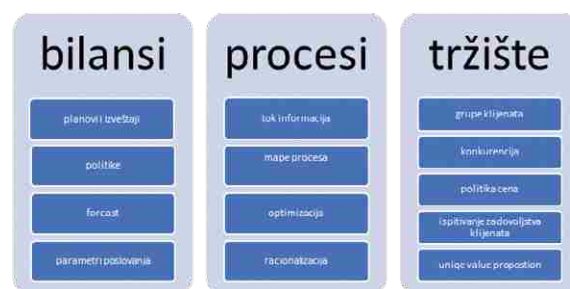
Kako je kompanija nastala s namerom da ispuni rezultat kroz zajednički napor njenih resursa, a tog koordiniranog napora ne može biti bez komunikacije i prioritizacije, direktor se nalazi pred prvim poslom – kako da uobliči i raspodeli na delove svet organizacije da to bude jasno, komunikativno i efikasno. On

je taj koji svet organizacije stavlja u kutije, ladice, police ne bi li ga učinio razumljivim, lakšim za upravljanje. Lider je taj koji smišlja, odabira nazive za „naše” kutije, pakujući u kutije pojmove, aktivnosti, izlaze, načine... praveći jezik koji je na kraju možda samo njima razumljiv.

Na jednoj kutiji piše npr. *Organizacija* – pa se onda može pričati, raditi na organogramu, hijerarhijama, podeli nadležnosti, zadataka, o imenovanjima, razvoju karijere...

Druga je *Procesi rada* i u njoj ćemo prioritizirati na temu toka informacija, mapama poslovnih procesa, baviti se optimizacijom, racionalizacijom, redizajnom ključnog poslovnog procesa...

Na trećoj...



Naivno mislite da se kutije, bar nazivi na kutijama podrazumevaju. NE! Setite se mog uvoda... Svako nosi svoje, a poplava modela, „teorija” pristupa u menadžmentu, koji nije nauka, iako ima neku akumulaciju znanja i koristi neke nauke u nekim oblastima, čini da naziva i kutija ima mnogo.

Dobro promislite šta su sve te naučne, pseudonaučne knjige, gurui, škole menadžmenta... Šta je to do način da se kodifikuje svet organizacija, uvede red u kaos i usmere aktivnosti. Karakteristika svih tih modela, pristupa, teorija jeste njihov fokus na praksu. Njihov je kvalitet tim veći što se mogu lakše usvojiti, objasniti svet organizacija i ono što se u njemu događa.

Lideri često misle da su ti modeli neutralni, ali ni to nije istina. Model koji koristimo za sređivanje kutija našeg sveta organizacije umnogome će uticati na način kojim će se delovi tog sveta povezivati. Kada krenete da sređujete kutije, sve ćete prvo gurati u njih, nove sistematizovati po već postojećem redu, pronalaziti znakove pored puta koji će potvrđivati odabrano. Odabrani model definišaće i idealno stanje u koje lider želi da dovede svet organizacije. Sada promislite i primenite različite teorije na svet organizacije, npr. *lean startup*, životne cikluse, skrivene šampione... Učinite ovu mentalnu filozofsku vežbu da na svet svoje organizacije primenite bilo koja dva modela koja su vam poznata i videćete razlike.

LIDERSKI NAČIN RAZMIŠLJANJA

I bez obzira na to kako prijemčivo zvuči fraza „razmišljajte van kutije”, ona je pogrešna za posao lidera ako govorimo o osnovnim kutijama. Razumljivo je i koliko je pogrešno u toku menjati nazive kutija i njihov raspored, dozvoliti ličnom oduševljenju ili modi da drastično remeti svet organizacije. On prvo treba dobro da promišlja o pristupu kutijama, o efikasnom i komunikativnom načinu za sređivanje sveta organizacija jer njegov je posao da unese smisao, red i usmerenje.

Naravno, ne red radi reda, ne efikasnost nauštrb efektivnosti, što bi se reklo u Adižes pristupu, već kodifikovati i podeliti kutije ne bi li se liderskom vizijom usmerili napori. LEGO kocke.

Dakle, prvi posao je vrlo filozofski – dati oblik svetu organizacije i usmeriti ga. Vizija, realno nije pitanje da li je ispravna ili ne, to će posle nekog vremena pokazati tržište i rezultati, pitanje je koliko može mobilizirati tim, resurse. Posledično okviri i oblici za koje smo se opredelili u svetu naše organizacije i vizija koja usmerava naše napore utićaće na naša pravila, „bojiti” našu kulturu, determinisati pozicije svakog člana našeg tima, dati okvire našoj ponudi našim klijentima...

„Mi gradimo prugu, pruga gradi nas”



Ako je prvi, suštinski filozofski zadatak lidera/direktora da obezbedi okvire i pojavnost sveta organizacije, onda su sledeći da jasno donosi vrednosne sudove i sledstveno odluke, te komunicirajući sa članovima tima da objašnjava i deli taj svet i te vrednosti.

Donošenje odluke je pritisak koji nosi posao lidera i razlog što se taj posao tako dobro plaća. A vrednosti su skriveni usmerivači naših odluka, dakle odluke su uvek vrednosne, etičke, s dubljim razlogom (i to je

uvek tako iako, nažalost, retki to razumeju).

DOBRA KOMUNIKACIJA KAO IMPERATIV

U konačnici, saradnicima treba objasniti svet organizacije, preneti vrednosti, odluke jer to je način da se motivišu, usmere, stvori željeni rezultat. Hrabra, otvorena komunikacija kreiruće smisao našeg sveta, lider će stimulisati stvaranje kolektivnog znanja kompanije, biti čuvar podrazumevajućih, skrivenih, ali i otvorenih poruka, priča, uputa. Ovaj posao lidera je generalno vrlo interesantan za izučavanje, kreiranje modela i pristupa, ali vratimo se na prvi zadatak i stavimo u kontekst odabrane načine objašnjenja sveta naše organizacije, pa ćemo onda na

pravom svetlu videti i ove i sve druge poslove lidera.

Na spisku poslova jednog lidera možete naći i stvari kao što su kontrola učinka saradnika, razvoj saradnika, kreiranje izveštaja, dokumenta, politika, definisanje i/ili usvajanje planova, kontrola... Pozivajući filozofiju u pomoć i sagledajući suštinu posla lako je dokučiti da ovo mogu, a ne moraju biti poslovi lidera jer znate mnoge koji ne

rade nešto od ovoga ili čak ništa od navedenog. Šta sigurno svi rade:

- objasne sebi svet organizacije,
- donose odluke i
- objašnjavaju svojim saradnicima svet i odluke.

Sumarno pristupajući na filozofski način, jer šta je filozofija nego pokušaj da se objasne priroda i svet, te položaj čoveka u tom svetu, možemo jasnije sagledati kako je naš odabir načina objašnjavanja sveta organizacije imao posledice na naše odluke, naše ljude i naše rezultate.

Evociranje uspomena

Dobro se sećam prvog savetodavnog rada u Bosni i Hercegovini, pre tačno 20 godina. Sećam se dobro ta tri dana koje smo Zvezdan Horvat i ja, novembra 2001, proveli u Mostaru, u kompaniji ALFA THERM d.o.o. Sećam se i putovanja i rada na sinergetskoj dijagnozi i gostoprimstva, punog gepeka šipka (nara), domaćeg vina i sira



iz mješine (spremio Nikola Krezić), s kojima smo se vratili kući u Novi Sad. Tada smo zajedno pokrenuli uspešan proces odvajanja vlasnika od kompanije, proces organizacionog uređenja, pripreme mladih ljudi (koji s godinama prosedeše i oćelaviše – Dario Vlašić i Robert Krešo) koje sada već godinama vodi Željko Božić, CEO danas mnogo puta veće i uspešnije kompanije nego što beše tih godina. Ovih dana slavimo dvadeset godina poslovnog i privatnog prijateljstva. Ovih dana (opet) zajedno radimo na pripremi nove organizacione strukture, na pripremi da, kada dođe vreme, sledeća generacija pismenih menadžera koji su izrasli iz *Alfa Therm*-a polako preuzme vođenje i upravljanje od onih koji „smeniše“ vlasnika i osnivača. Svih ovih godina sam dolazio u Mostar sa osećanjem da ne dolazim, već da se vraćam.

P. S. Kada smo davno započinjali naš savetodavni rad u ASEE, dr Isak Adizes nam je rekao rečenicu koju nisam u početku razumeo – „Nije svako klijent i ne može svako da bude naš klijent“. Nije mi bilo jasno zašto, npr. svaka kompanija koja raste i koja ne stiže (ili da se ne lažemo – ne zna) da rast na tržištu isprati organizacionim razvojem ne može i ne treba da bude naš klijent kad možemo i treba da joj pomognemo. Priznajem, nisam razumeo šta znači reč „vrednosti“. Vrednosti koje živi vlasnik, a s njim i njegovi saradnici

kroz odnos sa saradnicima, klijentima i okruženjem. Vrednosti Davora Krezića, osnivača *Alfa Therm*-a, i vrednostima koje smo posle svi mi mnogo puta sreli među samoniklim osnivačima u gradovima bivše Jugoslavije – Pančevu, Rijeci, Travniku, Požegi, Beogradu, Zagrebu, Sarajevu, Čačku, Skoplju, Kuršumliji, Splitu, Podgorici, Nišu, Visokom, Pančevu, Sanskom Mostu, Mostaru (opet)... uf, preskočio sam mnoge. Vrednostima zbog kojih znam da poneki koji misle da se bave sličnim poslom možda imaju veće klijente ali – nemaju bolje.

PREDAVANJE O ORGANIZACIONIM PROMENAMA PO ADIZES METODOLOGIJI

Dr Zvezdan Horvat održao je početkom 2022. godine predavanje o organizacionim promenama po Adizes metodologiji studentima postdiplomskih studija na *Russ College of Engineering and Technology*, departman za *Industrial and Systems Engineering*. U okviru dvosatnog predavanja, grupa od 30 studenata je analizirala svoj menadžerski profil i diskutovala primenu PAEI modela u biznisu.



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



online 2x godišnje

**PUT KA
TOP FORMI
WORKSHOP**

ADIZES OD TEORIJE KA PRAKSI

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 ODGOVOR:

- 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, nerazvijene 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 strukturom 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

ASEE SRBIJA

Ljubice Ravasi 16, Novi Sad, +381 11 3640 740, bgoffice@asee.biz

TEŠANJ I ČAČAK



Tešanj



Čačak

Vreme je potvrdilo da su preduzetnici Tešnja i Čačka, danas vlasnici malih, srednjih i velikih preduzeća, učinili da po njima ova dva grada budu prepoznatljiva na poslovnoj mapi regiona. Nekada je to bilo samo po kreativnosti i spremnosti za preuzimanje rizika za pokretanje, a poslednjih godina i spremnosti da učine sve što je neophodno da obezbede dugovečnost svojih poslovnih poduhvata. Oni koji su dugo bili i vlasnici i menadžeri kompanija posvećeno rade na razdvajanju upravljanja vlasništvom i operativnog vođenja kompanija.

Na inicijativu Izudina Ahmetlića, vlasnika kompanije HIFA i uz podršku Biznis centra *Tešanj*, 14. i 15. marta 2022. održan je skup osnivača na kojem se razgovaralo o priprema naslednika, kompanija, osnivača i porodica za tranziciju u porodičnim kompanijama.

Saradnja sa Čačkom jedinstvena je i po podršci koju je dobila od lokalne zajednice - Grada Čačka, Naučno-tehnološkog parka Čačak i Foruma privrednika. Konsultanti i saradnici pamtiće mart 2022. po tome što su proveli 12 radnih dana radeći posvećeno na dva koloseka, kroz dva programa:

„Vlasnik sam“ - edukativni program od četiri sesije sa ciljem podrške sadašnjim i budućim vlasnicima da na vlasnički način sagledavaju svoje poslovanje i brinu o dugoročnoj održivosti kompanija.

„Program razvoja ključnih zaposlenih“ - set od četiri jednodnevne radionice različitih tema namenjenih ključnim zaposlenima u kompaniji bez obzira na status - rukovodioci, menadžeri, glavni izvršiooci - sa ciljem dodatnog razvoja veština i motivisanjem za rad kod svojih poslodavaca.

A
N
G
C
E

Challenging Practice

Razvoj poslovanja kroz kupovinu i prodaju kompanija

Evo kako da prodate ili kupite kompaniju, a da zaista budete učesnik tog procesa

Adizes SEE/TPA/Four Legal realizuje novi ciklus edukacija za vlasnike i generalne direktore koji treba da im pomogne da budu ravnopravni učesnici u složenim transakcijama.

- **Cilj** ovih edukacija je da kroz otvorene razgovore sa ekspertima i vlasnicima koji su kroz ovakve procese prošli demistifikuju situacije prodaje i kupovine i da ih pripreme za procesa M&A.

- **Program** predviđa održavanje šest radionica u trajanju od 16 do 20 sati, u formi prezentacija studija slučajeva od strane

eksperata, kao i prezentacija iskustava vlasnika koji su prošli kroz proces promene vlasničke strukture kompanije.

- **Edukacije** su namenjene vlasnicima i suvlasnicima kompanija, naslednicima, kao i generalnim i izvršnim direktorima. Teme programa su: odabir targeta, faze M&A procesa, procena vrednosti kompanije ili njene bitne imovine, kupovina iz stečaja, kupovina od strane menadžera i posebno o osetljivom postakvizicijskom periodu iz ugla i prodavca i kupca.



Prijava: bgoffice@asee.biz
Kotizacija: **900 EUR + PDV**

**PROGRAM SE
REALIZUJE
I ONLINE I UŽIVO :**

Više informacija na:
sreten.vranic@asee.biz

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

Adizes SEE **Leadership Program**

Upis u toku

Generacija ALP 21 – septembar 2022.

Generacija ALP 22 - novembar 2022.

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 Adizes 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.



Više informacija
sreten.vranic@asee.biz
irena.bulat@asee.biz

