

7see

BROJ 71 / MART 2026.

MAGAZIN



I PROFESIONALIZACIJA, DECENTRALIZACIJA, INSTITUCIONALIZACIJA

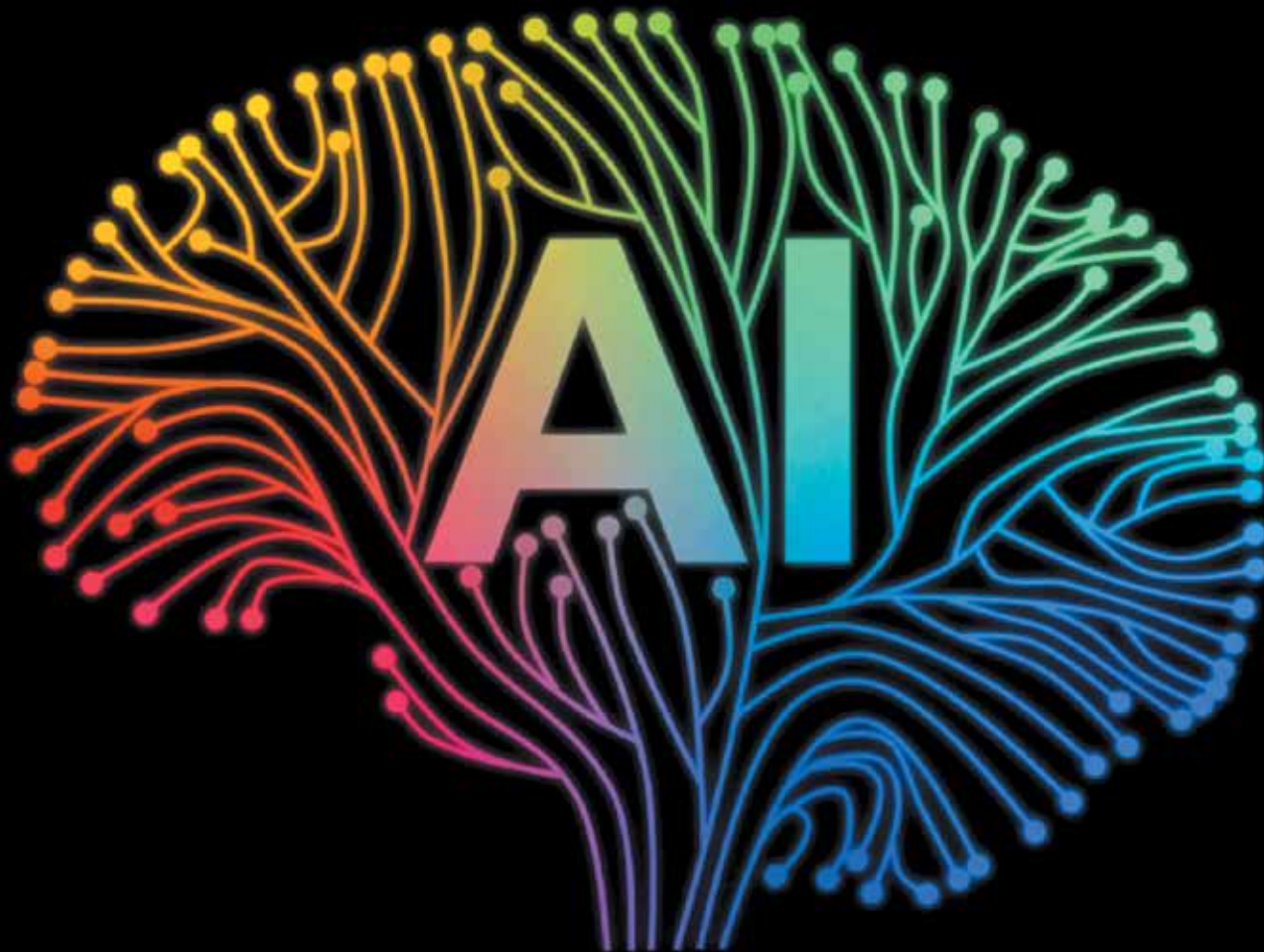
■ UTICAJ AI NA STRUKTURU ORGANIZACIJA

■ NASLEĐIVANJE: PUT OD „MOJE“ DO „NAŠA“ I „VAŠA“

■ ARHITEKTURA
HOLDINGA

■ DETABUIZACIJA: TESTAMENTI
I BRAČNI UGOVORI

Liderstvo u doba AI



Vi vodite dok drugi ček**AI**u.

Program za vlasnike, direktore i menadžere – bez IT predznanja

- ① • ciklus **15-16.04.** | Beograd (ASEE)
i **08.05.** | ONLINE
- ② • ciklus **19-20.05.** | Beograd (ASE E)
i **03.06.** | ONLINE

SADRŽAJ

Asee MAGAZIN

Broj 71
Mart 2026.

4

UVODNIK

5

Boris Popović
ŽIVOTNI CIKLUS OSNIVAČA

9

Dr Zvezdan Horvat
KO JE OVDE DIREKTOR?

11

Goran Nedić
**„TVOJA JE FIRMA PA TI VIDI ŠTA
ĆEŠ”**

13

Pavle Peković
EVOLUCIJA ULOGE AI U BIZNISU

17

Selmir Vrabac
**UTICAJ AI NA STRUKTURU
ORGANIZACIJA**

21

Boris Vukić
**PORODIČNA ILI OSNIVAČEVA
KOMPANIJA?**

24

Milovan Zvijer
A GDE JE VAMA TESTAMENT?

26

Dobrica Stevanović
**SPOSOBNOSTI, POTREBE A GDE JE
TU MOTIV?**

27

Sreten Vranić
IZGUBLJENO ZNANJE

29

Slađana Popović
**GRAVITACIONA PODRUČJA:
KADA PROSTOR POSTAJE
PODLOGA ZA STRATEGIJU
RASTA, ODLUČIVANJE I SMENU
GENERACIJA?**

31

Borislav Đurić
**JEZIK LIDERSTVA KROZ
ADIŽESOVU METODOLOGIJU I
ŽIVOTNE CIKLUSE ORGANIZACIJE**

34

Aleksandar Popović
**ZAŠTO MORAMO ZNATI CENU KOŠTA-
NJA NAŠIH PROIZVODA ILI USLUGA**

36

Borislav Petrić
RUN, FOREST, RUN!

38

Aleksandar Krunic
N KAO NE SAM, SAFETE!

39

STEFAN MITROVIĆ
Aforizmi

40

Irena Bulat
ZAŠTO LJUDI OSTAJU U PEĆINI?



IMPRESUM

IZDAVAČ ASEE DOO
Ljubice Ravasi 16, Novi Sad
Telefon: +381 21 6624 688
E-mail: info@adizes.eu
Web: www.adizes.eu

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK
Boris Vukić

IZVRŠNI UREDNIK
Marijana Pečić

DIZAJN I DTP
Vojislav Simić

REDAKTURA
Jevrem Živanović

KOREKTURA
Danijela Kudrić

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

DIREKTOR PC PRESS
Vesna Čarknajevo

MARKETING
Ksenija Kostić

ŠTAMPA
DMD štamparija

ISSN 1820-5127

Copyright © 2026 ASEE

UVODNIK

„Jesmo li mi sada profesionalizovani? Eto, mi cenimo da smo profesionalizovani, je li to stvarno tako”, bilo je pitanje koje sam dobio od jednog mladog (ajd, mlađeg od mene) prijatelja iz posla.

„JESMO LI MI SADA PROFESIONALIZOVANI? ETO, MI CENIMO DA SMO PROFESIONALIZOVANI, JE LI TO STVARNO TAKO”, bilo je pitanje koje sam dobio od jednog mladog (ajd, mlađeg od mene) prijatelja iz posla.

Tako je. Jeste. Daleko ste više uređena kompanija nego pre tri godine i manje nego što ćete biti za tri godine. Povećao se nivo profesionalizacije. Ne može se odmah sve – i planiranje i struktura i budžetiranje i KPI i... Za punu profesionalizaciju kompanije nije dovoljno raditi samo o organizacionom uređenju, moraju se podizati menadžerski kapaciteti. Odlazili su u proteklom periodu ljudi, dolazili novi, treba raditi s njima. I još stalno operativan rad, zadovol-

ljavanje potreba klijenata, duva za vrat. Zato je put do i kroz Adolescenciju dug. Kod mnogih tek predstoji i važan rad na depersonalizaciji uloge preduzetništva – s direktora (bio osnivač, naslednik, ko god) na niže nivoe, podsticanje kreativnog potencijala kroz timove, kontrola, nadzor, usmeravanje njihovo...

Ali sigurno ste profesionalizovaniji nego što ste bili. Sigurno sad, kad se osvrnemo, možemo reći da ste profesionalizovani. I svesni da morate dalje raditi.

„A da li smo mogli i zar ne možemo brže?”

Niste. I ne možete.

Znam mnoge koji su odjednom isuviše promena uneli u svoje kom-

panije. Drugo je doba, digitalizacija je, vele. Jest digitalizacija, ali nije digitalizacija ljudi. I ona ima svoje mesto u redosledu promena. „Prvo kanalizacija pa onda digitalizacija”, čuh od jednog drugog mladog (ajd, mlađeg od mene) prijatelja, Emina Efendire. Nije pitanje koliko „napaljeni” lider može da podnese promena, već koliko kompanija može.

Prava uloga menadžera (ajd, eto, opet – lidera) jeste da zna i koje i kada promene unosi u svoje kompanije. Ako kasni, spor je – zakržljače.

Ako juri – raspašće se.

Ne on, kompanije. ■

B. V.



Životni ciklus osnivača

profesionalizacija, decentralizacija, institucionalizacija

Biće uskoro i dva desetljeća kako čitam, izučavam, u praksi delam da bih došao do odgovora na temu sinkronizacije (harmonizacije) životnih ciklusa osnivača i njihovih tvrtki. Dio sa životnim ciklusima tvrtki je jednostavniji jer je o tome postojala sva sila teorijskih radova.



Boris Popović,

predsjednik Uprave Alarmautomatika Rijeka, suradnik Adizes SEE

NAŠAO SAM VIŠE OD 120 MODELA O ŽIVOTNIM CIKLUSIMA PODUZEĆA I ZAKLJUČIO DA U VEĆINI MODELA POSTOJE 3 ILI 4 FAZE RASTA I 3 ILI 4 FAZE PADA i da se

najviše autora referira u svojim modelima na dva autora. Jedan od njih je dr Adizes (15 modela), a drugi dr Flamholtz (14 modela), koji je također napisao više knjiga, a najpoznatija je *Growing Pains*, a uz to je i praktičar koji radi konzalting za velike firme i kojeg uz Adizes metodologiju najviše koristim u svom radu.

Ono što me je mučilo u toj sinkronizaciji bio je životni ciklus osnivača i kako to mapirati. Modeli o životnim ciklusima osnivača ne postoje ili su neki dosta pjesnički i to mi je predstavljalo problem.

Najprije sam razmišljao da koristim model spiralne dinamike i promjene svijesti osnivača, ali to je bilo previše kompleksno i teško povezo i dokazivo. Daleko više mi se sviđao 7-S McKinseyev model koji se već desetljećima koristi kao snažan alat za razumijevanje organizacijske usklađenosti. Njegova vrijednost leži u jednostavnosti: strategija, struktura, sustavi, ljudi, stil, vještine i zajedničke vrijednosti moraju biti međusobno usklađeni kako bi organizacija funkcionirala.

Međutim, u praksi, taj se model vrlo često koristi statički – kao dijagnostička slika stanja, a ne kao alat za vođenje transformacije. Problem je što organizacije nisu statične. One

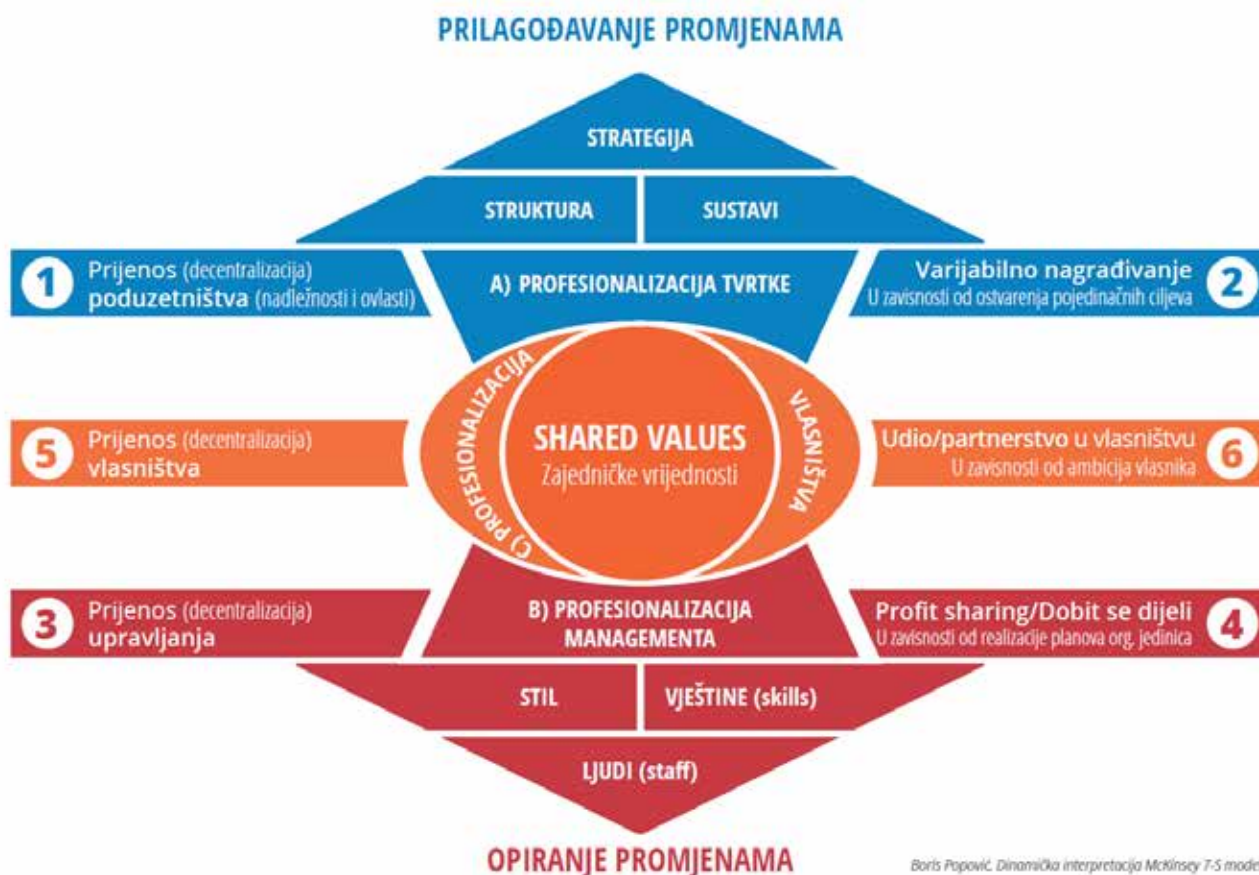
**INSTITUCIONALIZACIJA
JE PRELAZAK
S VLADAVINE
POJEDINCA NA
VLADAVINU
SUSTAVA, ČIME
SE DRASTIČNO
POVEĆAVA TR-
ŽIŠNA VRIJED-
NOST TVRTKE**

prolaze kroz faze rasta, krize, zrelosti i reinvencije i u tim fazama pojedini elementi 7-S modela ne mijenjaju se istom brzinom. Iz te razlike u brzini promjena nastaje potreba za dinamičkom interpretacijom modela i upravo te tenzije stvaraju frikcije i probleme, ali i rješenja kad ih se osvijesti i razumije.

Promatrao sam 7-S model kroz prizmu brzine promjena i uočio tri brzine promjena. Najbrže i najlakše je promijeniti strategiju, strukturu i sistem mjerenja i nagrađivanja, dok se stilovi i vještine menadžera te ljudi s kojima rade mijenjaju puno sporije. Najsporije se mijenjaju zajedničke vrijednosti i one su ono što nas drži zajedno u vremenima velikih promjena. Onda taj model mijenjamo u skladu s dinamikom promjena na način da strategija, struktura i sistem čine gornji trokut koji nam omogućava prilagođavanje promjenama dok donji trokut koji nas vuče prema opiranju promjenama čine stilovi, vještine (skills) i ljudi (staff), jer te promjene ljudskog znanja i vještina te ponašanja traže vrijeme. Ono što veže ta dva trokuta jesu dijeljene vrijednosti koje su između njih i koje se najsporije mijenjaju.

KAKO ČITATI OVAJ MODEL

Model se čita odozgo prema dolje i slijeva nadesno, prateći logiku brzine promjene i organizacijske zrelosti.



Gornji trokut (plavo) prikazuje profesionalizaciju tvrtke kroz strategiju, strukturu i sustave. Ovi elementi omogućuju organizaciji prilagođavanje promjenama i relativno se brzo mijenjaju. Njihove neposredne posljedice su decentraliziranje nadležnosti i ovlasti kroz opise radnih mjesta (ORM) te institucionalizacija kroz povećanje odgovornosti uvođenjem sustava mjerenja i varijabilnog nagrađivanja za svakog pojedinca.

Donji trokut (crveno) prikazuje profesionalizaciju menadžmenta kroz ljude, stil i vještine. Ovi elementi razvijaju se sporije i prirodno stvaraju otpor promjenama. Njihove posljedice su decentralizacija kroz prijenos upravljanja na menadžere organizacijskih jedinica i institucionalizacija kroz definiranje sustava mjerenja (UPR – upravljačko računovodstvo) i pravila raspodjele profita u zavisnosti od realizacije UPR plana svake organizacijske jedinice.

Središnji krug (narančasto) predstavlja shared values – jedini

element koji povezuje oba trokuta i mijenja se najsporije. Tek nakon stabilizacije zajedničkih vrijednosti ima smisla govoriti o prijenosu vlasništva (decentralizacija) i ulasku drugih u vlasničku strukturu (institucionalizacija).

Model naglašava da su nagrađivanje, profit sharing i vlasništvo posljedice profesionalizacije koju prati decentralizacija i institucionalizacija (zajednička pravila), a ne alati kojima se ona postiže.

MODEL PROFESIONALIZACIJE TVRTKE, MENADŽMENTA I VLASNIŠTVA

Dinamička interpretacija McKinsey 7-S okvira koja prikazuje tri faze organizacijske zrelosti: profesionalizaciju tvrtke (institucionalizaciju poduzetništva), profesionalizaciju menadžmenta (institucionalizaciju upravljanja) i profesionalizaciju vlasništva (institucionalizaciju vlasništva). Model objašnjava zašto prijenos upravljanja i vlasništva najčešće ne

uspjeva kada se faze preskoče ili pogrešno vremenski poslože.

E sad, kad to povežem sa životnim ciklusima tvrtke ta faza **A. Profesionalizacije tvrtke (gornji trokut)** započinje u Adolescenciji, u trenutku kad dalji rast više nije moguć bez jasnih ciljeva, pravila, odgovornosti i sustava. Tada moramo definirati zajedničku strategiju, funkcionalnu strukturu i sisteme mjerenja i nagrađivanja koji ju prate da bismo osigurali provedbu. Ključne posljedice profesionalizacije, tj. institucionalizacije poduzetništva jesu:

1. **Prijenos (decentralizacija) poduzetništva kroz povećanje fleksibilnosti za zaposlene** s definiranjem strukture i vertikalne (hijerarhija) i, još važnije, horizontalne (nadležnosti i ovlasti) kroz opise radnih mjesta (ORM).
2. **Institucionalizacija poduzetništva kroz povećanje kontrole** uvođenjem mjerenja te varijabilnog nagrađivanja u zavisnosti od ostvarenja pojedinačnih ciljeva

definiranih radnim mjestom uz pomoć sustava mjerenja i nagrađivanja (jedinstveni i jasni KPI-evi (odgovornosti) za svako radno mjesto).

Jasnim definiranjem zajedničke strategije (ciljeva), strukture te sustava mjerenja i nagrađivanja osigurat ćemo izvore prihoda i željena ponašanja u okvirima radnih mjesta te provedbu postavljenih ciljeva.

DONJI TROKUT:

B. PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA

(institucionalizacija upravljanja)

Donji trokut čine stilovi, vještine i ljudi i oni opisuju profesionalizaciju menadžera, njihovo mijenjanje i sazrijevanje kroz vrijeme i mijenjanje njihovih suradnika. Za razliku od gornjeg trokuta, ovdje se promjene događaju sporo. Ljudi uče, mijenjaju ponašanja i identitet, a to prirodno proizvodi opiranje promjenama. Neki

dijeli u zavisnosti od realizacije plana UPR-a organizacijske jedinice menadžera.

Profit sharing ima smisla tek kada menadžment razumije ukupni poslovni rezultat (iz UPR-a) i vlastiti doprinos njemu te imaju jasno definiran ORM. Prije toga, on ostaje kratkoročni poticaj bez dugoročne odgovornosti. Kako firma raste i razvija se, s njom se razvijaju i menadžeri i njihovi ljudi. Menadžeri nisu odgovorni samo za ispunjavanje ciljeva već i za svoj osobni razvoj i razvoj svojih ljudi jer od toga ovisi uspjeh tvrtke dugoročno. Preuzimanjem odgovarajućih uloga i usvajanjem novih vještina u skladu sa zahtjevima sustava i radnog mjesta te izborom odgovarajućeg stila donošenja odluka uz izbor pravih ljudi za pojedina radna mjesta osiguravamo profesionalno upravljanje.

Posljedica toga je da imamo prave ljude na pravim mjestima angaži-

MUDAR VLASNIK TEŽI DA TVRTKA OSTANE U TOP-FORMI ŠTO DUŽE, A TO POSTIŽE TAKO ŠTO ISTOVREMENO POVEĆAVA OVLAŠT ZAPOSLENIH (DECENTRALIZIRA) I JAČA NJIHOVU ODGOVORNOST KROZ JASNE SUSTAVE MJERENJA I NAGRAĐIVANJA (INSTITUCIONALIZIRA)

Ljudi odlaze, a drugi dolaze i njih treba integrirati u kolektiv, a oni trebaju donijeti neke nove potrebne kompetencije i svježu krv u kolektiv. Tek kada je tvrtka profesionalizirana, ima smisla očekivati da se i menadžment profesionalizira. Ključne posljedice ove faze su:

Prijenos (decentralizacija) upravljanja kroz povećanje fleksibilnosti za menadžere i postavljanje jasnih ciljeva za organizacijske jedinice (menadžeri donose odluke samostalno u skladu sa zadanim ciljevima).

Institucionalizacija upravljanja kroz povećanje kontrole za menadžere uvođenjem sustava mjerenja, tzv. upravljačkog računovodstva (UPR-a) i zajedničkih pravila za dijeljenje dobiti, gdje se dobit

rane i zadovoljne te malu retenciju, a velik interes novih ljudi za zapošljavanje u tvrtci.

SHARED VALUES: OS KOJA POVEZUJE I OSIGURAVA TRAJNU OPSTOJNOST TVRTKE

Zajedničke vrijednosti nalaze se u središtu modela jer povezuju tvrtku i zaposlenike. No one se mijenjaju najsporije od svih elemenata.

Shared values (zajedničke vrijednosti) nisu deklaracija na zidu. One su rezultat ponavljanih odluka, nagrađivanih ponašanja i toleriranih odstupanja. Upravo zato ne mogu biti početna točka promjene – one su rezultat prethodne dvije faze i tek kad se zajedničke vrijednosti redefiniraju, stabiliziraju i prihvate, vrijeme je za treću fazu.

C. PROFESIONALIZACIJA VLASNIŠTVA:

treća faza koju svi preskaču

Najčešći uzrok neuspješnog prijenosa vlasništva nisu ni tvrtka ni menadžment, nego neprofesionalizirana uloga vlasnika.

Profesionalizacija vlasništva znači:

- Prijelaz s osobne kontrole na governance (vlasnici definiraju pravila i prate njihovu provedbu).
- Odvajanje vlasništva od operativnog upravljanja.
- Prihvatanje institucionalnih, a ne osobnih autoriteta.

Tek tada dolazi treća faza transformacije – Profesionalizacija, odnosno decentralizacija i institucionalizacija vlasništva.

Njene posljedice su:

1. **Prijenos vlasništva (decentralizacija vlasništva) – dešava se povećanjem fleksibilnosti preko smanjenja pojedinačnog udjela u vlasništvu** i ulaska novih suvlasnika koji donose novu energiju i ideje koje mogu firmi omogućiti novi zamah i osigurati dalji rast i razvoj.
2. **Institucionalizacija vlasništva – dešava se povećanjem kontrole na način da više vlasnika kroz nova partnerstva** više i bolje vide, a to smanjuje rizik i povećava dugoročnu opstojnost kroz konstruktivni konflikt među partnerima.

Ako se vlasništvo dijeli prije nego što su vrijednosti redefinirane i stabilizirane, ono ne decentralizira odgovornost – nego trajno zaključava neprofesionalne obrasce. Posljedica uspješne profesionalizacije vlasništva je interes vanjskih ulagača da postanu dioničari i investiraju u firmu, ali i zaposlenika da podjele sudbinu s tvrtkom i ulože ne samo svoj rad i znanje već i kapital u firmu, a to opet znači da su zajedničke vrijednosti dobro prihvaćene i ukorijenjene.

PRIJENOS VLASNIŠTVA NAJČEŠĆE PROPADA JER SE DOGAĐA:

- prerano,
- bez profesionalizirane tvrtke,
- bez zrelog menadžmenta,
- bez transformirane uloge vlasnika.

U takvim slučajevima vlasništvo postaje alat kompenzacije, a ne strateška odluka. Umjesto stabilnosti, organizacija dobiva suvlasnike problema.

VLASNICI, MOLIM UPAMTITE:

- Profesionalizacija tvrtke prethodi profesionalizaciji ljudi.
- Upravljanje se prenosi prije vlasništva.
- Nagrađivanje je posljedica sustava, ne njegov zamjenski alat.
- Profit se dijeli kada postoji odgovornost, ne očekivanje.
- Vlasništvo se dijeli tek kada postoje zajedničke vrijednosti.
- Najsporiji dio svake transformacije je vlasnik – i to je normalno.

MODEL ŽIVOTNOG CIKLUSA OSNIVAČA

I na kraju dolazimo do **mog modela životnih ciklusa osnivača** koji proizlazi iz svega rečenog.

Vlasnici se najviše boje potpunog gubitka kontrole koja bi dovela do propasti tvrtke i zato je tako teško ispuštaju, ali to što ih je dovelo do uspjeha jednog trenutka, postaje klica neuspjeha jer svaki čovjek ima manje ili više ograničene fizičke i mentalne kapacitete. Prevelika kontrola dovodi do ubrzanog starenja i smrti tvrtke, a moguće i osnivača, pa što prije popusti, a upravo suprotno, više fleksibilnosti dovodi do rasta i razvoja tvrtke, ali i osnivača. Kada kontrola postane ograničavajući faktor, treba uvesti više fleksibilnosti kroz decentralizaciju poduzetništva, upravljanja i vlasništva, ali na način da se ne izgubi kontrola. Faza koju Adizes naziva Top-forma je optimalan omjer fleksibilnosti i kontrole. Međutim vlasnik tvrtke teži da ona ostane u Top-formi što duže vremena, a da pritom ne izgubi kontrolu, a to dobiva kroz uvođenje različitih sustava organiziranja, upravljanja, mjerenja i nagrađivanja. S jedne strane, decentralizira (otpušta neke svoje funkcije), a s druge, institucionalizira iste kroz različite sustave organiziranja,

upravljanja, mjerenja i nagrađivanja. Institucionalizacija je proces prelaska s „vladavine pojedinca“ (često osnivač ili karizmatični pojedinac) na vladavinu sustava. Institucionalizacija je depersonalizacija i povećava integraciju (inkluzivnost), tj. smanjuje ovisnost o pojedincu. Ono što je također važno za vlasnike da institucionalizirana tvrtka ima puno veću tržišnu vrijednost nego tvrtka vođena karizmatičnim liderom i takva firma lakše privlači kapital, lakša je za planiranje nasljeđivanja i skalabilnost, tj. dalji rast i razvoj jer ne ovisi o jednom čovjeku (*key man risk*).

Potrebno je povećavati ovlasti (decentralizirati) i istovremeno povećavati odgovornosti (institucionalizacija). Bitno je napomenuti da nije „ili“ nego „i“. Povećava se fleksibilnost, ali se istovremeno povećava i kontrola jer u protivnom se ispada iz Top-forme, gubi balans, tj. mjera i ravnoteža između fleksibilnosti i kontrole.

Kako po predloženom modelu razlikujemo fazu u kojoj je osnivač?

Po tome koliko je spreman otpustiti (decentralizirati), tj. promijeniti rolu (skills) i koliko je spreman ojačati sustav, tj. institucionalizirati tvrtku kroz promjenu stila upravljanja, tj. donošenja odluka.

Otpuštanjem (decentralizacijom) povećava se povjerenje jer se prvo daje povjerenje koje stvara uzajamno povjerenje, a institucionalizacijom se osigurava poštivanje jasnih pravila koja opet osiguravaju da povjerenje i poštovanje budu uzajamni.

Dok tvrtka nije profesionalizirana, njen rast i razvoj jako ovise o rastu i razvoju osnivača i od izuzetne je važnosti da su ti ciklusi sinkronizirani,

NAJČEŠĆI UZROK NEUSPJEŠNOG PRIJENOSA VLASNIŠTVA JE NEPROFESIONALIZIRANA ULOGA VLASNIKA KOJI MORA PROĆI TRANSFORMACIJU OD OSOBNE KONTROLE DO PRIHVATANJA INSTITUCIONALNOG AUTORITETA

ni, tj. harmonizirani, jer osnivač može biti najveća snaga, ako predvodi promjene, ali i slabost tvrtke, ako zaostaje u promjenama. To ne znači da u jednom trenutku oni ne mogu ostati dugo u nekoj fazi i odlučiti da ne idu dalje, mogu ako nema ozbiljne konkurencije koja ih potiče da budu konkurentniji, a jedini način da se bude konkurentniji i da se vlastite komparativne prednosti pretvore u konkurentske jesu jaka institucionalizacija (profesionalizacija) i decentralizacija (depersonalizacija i inkluzivnost).

Sumirajmo životni ciklus osnivača kroz četiri faze:

- Prva faza – totalna centralizacija.
- Druga faza – profesionalizacija, tj. decentralizacija i institucionalizacija poduzetništva. Otpušta operativni posao (upravljanje jedinicama, tj. poslovnim funkcijama) i netko drugi preuzima odgovornost za odrađivanje posla.
- Treća faza – profesionalizacija, tj. decentralizacija upravljanja organizacijskim centrima i institucionalizacija s profesionalnim menadžerima (menadžerski ugovori i profit shering) koji upravljaju rizikom i odgovorni su za rezultat.
- Četvrta faza – profesionalizacija vlasništva i priprema za izlaz. Decentralizira i institucionalizira vlasništvo, otpušta udio (decentralizira) i uvlači nove vlasnike s međuvlasničkim ugovorima (institucionalizira), a to donosi i novi način odlučivanja kroz interakciju više suvlasnika.

Ako su kojim slučajem osnivač i firma uspjeli u harmonizaciji ciklusa, njihov život je pjesma i sve je kao u priči, jer ostaju jako dugo u Top-formi. Živjeli su dugo i sretno do kraja života, tj. dok ih smrt ne rastavi.

Ima i nastavak, kako da osnivač/i izađu sretni i zdravi iz ove priče prije nego ih smrt od firme rastavi, i da firma nastavi zdravo rasti i razvijati se bez osnivača, a s lijepim uspomena na osnivače i ponekom trajnom vrijednosti koju su ostavili iza sebe. O tome nekom drugom prilikom. ■

Ko je ovde direktor?

Priča o direktoru holdinga koji je voleo da se u sve meša



Dr Zvezdan Horvat,
Partner Adizes SEE

BILA JE SREDA, 09.03, U SALI ZA SASTANKE MIRIS KAFE JE POKUŠAVAO DA SAKRIJE MIRIS NERVOZE.

Direktor holdinga je već sedeo. Ne priča mnogo, samo lista papire. Na vrhu strane, crveno markerom podvučeno: -12% marže.

Vrata se otvaraju. Ulaze direktor operativne grupe i direktor ćerke-firme. Seli su. Laptopi se otvaraju. Kao da će brojke same objasniti stvar.

Direktor holdinga podiže pogled: „Ko je odobrio popust od 9% za najvećeg kupca?”

Direktor ćerke-firme se nakašlje: „To je bila odluka prodaje, da sačuvamo obim...”

Direktor holdinga preseče: „Ne pitam za objašnjenje. Pitam ko je potpisao.”

Direktor operativne grupe pokušava da uđe u prostor između pitanja i prekida: „Imamo dogovorenu politiku rabata, ali tržište...”

Direktor holdinga udari šakom o sto: „Tržište ne može da bude izgovor za gubitak. Mi smo holding.”

I tu se, u jednoj rečenici, desila najveća greška.

Jer „mi smo holding” ne znači: „ja sam direktor prodaje”.

Ne znači: „ja vodim fabriku”.

Ne znači: „ja odlučujem o svakoj ceni”.

Holding znači nešto drugo. Mnogo ozbiljnije.

Holding nije operativna organizacija. Holding je vlasništvo koje upravlja sistemom. Holding je vlasnik firmi. Njegov posao je da:

- bira poslove u koje ulazi,
- bira poslove iz kojih izlazi,
- raspoređuje kapital,
- postavlja nadzor i standarde,
- bira direktore koji vode firme.

**HOLDING NE
„VOZI AUTO”
VEĆ BIRA SMER
KRETANJA; ON
NIJE OPERATIVNA
SILA, VEĆ
VLASNIK KOJI
RASPOREĐUJE
KAPITAL, PO-
STAVLJA STAN-
DARDE I BIRA
BIZNISE U KOJE
SE INVESTIRA**

Holding ima investitorsku logiku. Ali u mnogim grupama, kad krene rast, desi se poznati sindrom: holding, da ne kažem direktor holdinga, postane nervozan.

I nervozan holding radi jednu stvar, uzima volan u ruke, hoće da vozi; kao u starom vicu – daj meni malo!

Tri direktora, tri nivoa, ali samo ako se poštuju granice.

Direktor holdinga je „direktor portfolija”. Njegovo pitanje nije: „Koliko smo prodali juče?” Njegovo pitanje je: „Da li ovaj biznis zaslužuje kapital ili ga guta?” On vodi:

- strategiju,
- investicije,
- M&A,
- finansiranje i dividende,
- upravljanje odborima,
- reputaciju i odnose sa bankama/investitorima.

Direktor operativne grupe je „komandant na terenu”. Njegov posao je da napravi od više firmi jedan sistem, njegova su pitanja:

- sinergije,
- standarda,
- integracije,
- koordinacije.

I kakav je bilans uspeha operativne grupe.

Direktor ćerke-firme – „direktor firme u realnom životu” ima za zadatak da vodi operativno profitni centar, fabriku, prodaju, isporuku, ljude, kvalitet. On je onaj koji čuje prvi kad se nešto pokvari. I poslednji odlazi kući kad se ne isporuči.

Kad se uloge pomešaju, nastane korporativna drama.

U toj sali, direktor holdinga je preuzeo operativnu odluku. Direktor operativne grupe

JEDNA OD NAJKORISNIJIH METAFORA GLASI:



Direktor holdinga „gleda šumu”.



Direktor operativne grupe „gleda deo šume”.



Direktor ćerke-firme „gleda drvo”.

je ostao bez ovlašćenja. Direktor ćerke-firme je ostao u „raskoraku”, bez prostora da vodi.

Rezultat?

- Odluke se donose sporo,
- svi čekaju potpis „odozgo”,
- kvalitet opada jer niko nema autonomiju i ovlašćenja,
- odgovornost se razvodnila.

Najopasnija rečenica u takvom sistemu glasi: „Ne znam, ali pitaj holding.”

EPILOG

Ista sala, ali drugačija firma.

Tri meseca kasnije, scena je drugačija.

Direktor holdinga pita: „Kakva je naša strategija portfelja za sledeće dve godine?”

Direktor operativne grupe kaže: „Ovde imamo sinergetski efekat, ovo su standardi, ovo je rezultat po firmama – profitnim centrima.”

Direktor ćerke-firme – profitnog centra kaže: „Ovo je plan prihoda, kapaciteta, kvaliteta i troškova.”

Holding više ne vozi auto.

Holding bira gde se ide.

A operativa ide tamo brzo.

To je razlika između grupe koja raste i grupe koja je pred pucanjem.

ZAKLJUČAK

Dok postoji samo jedna kompanija, razlike između vlasništva i operativnog upravljanja gotovo da nema.

Isti ljudi donose odluke o investicijama, cenama, ljudima i procesima. Sistem je jednostavan jer je mali. Među-

tim, kada kompanija naraste u grupu od pet, deset ili dvadeset pravnih lica, dolazi do ključne promene, više nije dovoljno biti dobar operativac – potrebno je imati arhitekturu upravljanja.

Tu nastaju dve strukture koje se često mešaju, ali imaju potpuno različitu logiku:

- holding kompanija i
- operativna grupa.

Holding je pravni i upravljački okvir koji poseduje druge kompanije. Holding je bliži investicionoj nego operativnoj logici. Holding ne odgovara na pitanje „kako povećati prodaju u sledećih 30 dana”. Holding odgovara na pitanje: „Koji biznisi zaslužuju kapital u sledećih 36 meseci?”

Operativna grupa je „poslovni motor” sistema – skup firmi koje proizvode, prodaju i ostvaruju rezultat na tržištu. Operativna grupa upravlja izvršavanjem i rezultatima.

U praksi, najveći broj problema u grupama ne nastaje zbog pogrešne strategije, već zbog pogrešne raspodele uloga. Zdrava struktura podrazumeva tri nivoa nadležnosti organizacija:

1. Holding bira poslovne oblasti, vodeće ljude, brine o finansijama i standardima.
2. Operativna grupa brine o konsolidovanom bilansu uspeha i koordinaciji firmi.
3. Ćerka-kompanija brine o svom izvršenju i rezultatu.

Holding ima svoj odbor direktora, upravni ili nadzorni odbor. Ćerke-fir-

me (ako su pravna lica) imaju svoje odbore ili upravljače – u skladu sa zakonima i formom (a.d., d.o.o., GmbH, Inc...).

Važna tačka je sledeća: Holding ne „prebacuje” svoj odbor u ćerku-firmu direktno, već deluje kao vlasnik imenovanjem ljudi u upravljačke strukture svake firme.

U praksi se često koristi preklapanje članova odbora radi usklađenosti i kontrole, ali pravna odvojenost ostaje.

Zašto je ova razlika presudna?

Zato što grupa koja raste bez jasne podele uloga u nekom trenutku ulazi u sledeći obrazac:

- holding ulazi u mikromenadžment,
- operativna grupa gubi smisao,
- ćerke-firme gube autonomiju,
- a odgovornost postaje nejasna.

Rezultat je sistem u kome svi rade sve, ali niko ne vodi celinu.

Suprotno tome, grupa koja jasno razdvoji holding, operativni nivo i nivo ćerki-firmi dobija:

- brže odluke,
- jasnu odgovornost,
- kvalitetno skaliranje,
- stabilniji profit i tok gotovine i
- upravljačku kulturu sposobnu za rast.

Holding upravlja portfoliom. Operativna grupa upravlja rezultatom celine. Ćerke-firme upravlja svojim operativnim rezultatima.

Upravo ta podela je najčešća razlika između grupacija koje rast pretvore u snagu – i onih koje rast pretvore u rizik. ■

„TVOJA JE FIRMA PA TI VIDI ŠTA ĆEŠ”

Jedan od uobičajenih koraka u procesu organizacione transformacije jeste kreiranje strateškog plana, odnosno „misije kompanije”. Kakav god da je rezultat Syndaga i u kojoj god fazi životnog ciklusa bila kompanija, prva stvar koju je potrebno artikulirati na strukturiran način jeste definisanje pravca „kuda dalje”.



Goran Nedić,
direktor za razvoj profesije Adizes SEE

U USLOVIMA UŽURBANIH PROMENA JEDNA OD VAŽNIH STVARI KOJU JE POTREBNO PROCESUIRATI

jeste pitanje šta se to dešava u okruženju i kakav će uticaj imati na nas, uzeti u obzir sopstvene a nedovoljno iskorišćene sposobnosti, potrebe klijenata...

Rad na kreiranju misije veoma je sadržajan i kompleksan, ali bih u ovom tekstu radije podelio svoja zapažanja o ponašanju ljudi dok prolaze kroz ovaj proces.

Hajde na početku da malo privatizujem temu i podelim u kratkim crtama šta se desilo kada sam u proces „dugoročnog planiranja” uveo svog starijeg sina, podstičući ga da sagleda okolnosti u kojima se nalazi i okvirno isplanira nekoliko godina unapred. Da se razumemo, verujem da većina odgovornih roditelja radi ovo na ovaj ili onaj način, a ja sam samo malo jače strukturirao razgovor koristeći neke elemente Adizesovog pristupa. Dakle, prvi put sam ovo uradio kad je pomenutom prvencu bilo oko 14 godina i kada je trebalo da se pripremi za upis srednje škole. Povuci-potegni, u tom trenutku njegova svest o stvarima koje sam ga pitao bila je veoma slaba, a ja ostajem u verovanju da sam ga u tom trenutku bar malo „probudio”.

(Pokušao sam ovo da uradim i s mlađim sinom negde tokom njegovog osmog razreda, a rezultate radije ne bih komentarisao.)

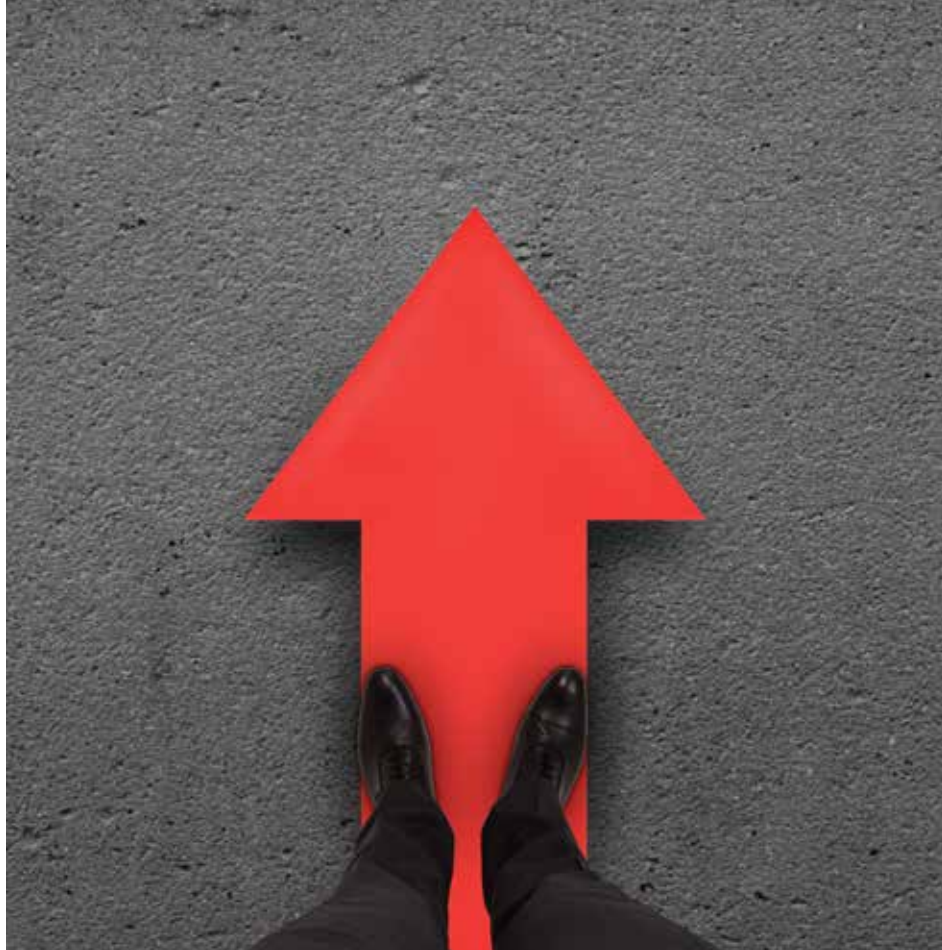
Ponovni pokušaj u trenutku kada je trebalo upisati fakultet prošao je znatno bolje. Mihajlo je bez problema identifikovao svoje bolje strane, ali i slabosti. Razumeo je šta se to dešava oko njega, percipirao značaj uticaja tehnologije, politike, klimatskih promena i sl. na njegovu budućnost. Nakon analitičkih uvida doneo je i nekoliko odluka na kojima je počeo da radi. Danas, posle sedam-osam godina, mogu reći da je deo odluka bio ispravan i da je doneo očekivani efekat, od nekih odluka se odustalo, a neke druge zacrtane stvari u ovom trenutku su potpuno deplasirane.

STRATEŠKO PLANIRANJE JE PITANJE ZRELOSTI KOJE OTVARA PROSTOR AMBICIOZNIM LJUDIMA DA KROZ PROFESIONALNO SAZREVANJE POUČE KOMPANIJU KA VISINAMA KOJE SU DANAS ČAK I OSNIVAČU NEZAMISLIVE

Neretko se slične situacije sa strateškim planovima dešavaju i u kompanijama, i tamo je nešto završeno, od nečega se odustalo, a nešto više nema nikakvog smisla. Iako je ovaj kućni eksperiment rađen na vrlo malom uzorku, ipak bi se usudio da nešto zaključim:

1. Da bi ovaj proces dao odgovarajući rezultat, neophodan je odgovarajući nivo svesti „kandidata”.
2. Cela stvar bi morala da se završi spisikom odluka-ciljeva.
3. Pri realizaciji ciljeva potrebni su disciplina, posvećenost, odricanje.
4. U redu je ako od nekih stvari ipak svesno odustanemo.
5. Važno je povremeno se vratiti proceni postignuća i preispitivanju ideja.

Sada bih se vratio kompanijskim strateškim planovima i malo prokomentarisao ono što se, nažalost, često događa kada u sastavu od oko petnaestak ključnih ljudi kompanije sednemo da radimo „misiju”. Prilikom uvoda najčešće objasnimo direktoru, osnivaču kompanije, da ćemo ovog puta u proces donošenja strateških odluka uključiti zaposlene, sa idejom da dobijemo malo šire uvide i bolju podršku pri realizaciji



plana. U tom smislu, preporuka za prvog čoveka je da se uzdrži od preranih komentara kako bi zaposleni slobodnije krenuli s razmišljanjem i idejama. Posao konsultanta je da kroz uvodne lekcije opusti zaposlene, ukaže na značaj njihovog učešća i potencijalnog doprinosa, motiviše i pokrene otvorenu diskusiju. Na ovim radionicama uglavnom sam prilično opušten, relativno lako ulazim u kožu klijenta i uživam u istraživanju, osluškivanju komentara, pa čak i u predlaganju nekih inicijativa iako to u načelu nije moj posao. Realno, ko sam ja da se mešam u njihov život, u njihovu budućnost, karijere, sudbine, moj posao je da ih usmeravam u proces, a ne da preuzimam odgovornost za sadržaj.

To što ja povremeno ne mogu da se uzdržim pa dajem nekakve predloge pokušavajući da pokrenem diskusiju manji je problem u odnosu na to da oni o kojima se ovde zaista radi najčešće nemaju potrebu da se mešaju u svoj posao. Razumem kada se ovo dešava u kompanijama gde je direktor (pre)izrazito jaka autoritativna ličnost. Ovde su zaposleni naučili da se ne pitaju mnogo i nije im lako da se tako brzo prebace u proaktivan mod. Ono što je zbunju-

juće jeste pasivnost prvih saradnika i kod veoma uviđavnih, „laganijih“ direktora koji pozivaju na otvorenost i s razumevanjem iščekuju predloge.

Tokom jeseni se sticajem okolnosti desilo da sam vodio radionice strateškog planiranja u pet različitih kompanija, što je kod mene nagomilalo frustraciju zbog uglavnom krajnje pasivnog odnosa većine zaposlenih prema budućnosti kompanije. Čini se da je većina ljudi mentalno u modu „tvoja je firma pa ti vidi šta ćeš“, neki ovo čak tiho i izgovaraju (naravno, ne tim rečima). Dok ovo pišem, ne mogu da ne primetim vezu ovakvog ponašanja sa stanjem u društvu, sve mi to nekako liči na pitanje mentaliteta. Generalno ovde na Balkanu, kao da nam treba „gazda“, kao da nam treba neko ko će umesto nas da razmišlja, da umesto nas preuzme odgovornost i donese odluke. Nezgodno je što kada drugom potpuno prepustite upravljanje bilo čime, skoro po pravilu možete slobodno zaboraviti zadovoljenje vaših interesa. Dakle, kada imaš priliku, utiči ili kasnije kada se odluke donesu, čuti i trpi posledice.

Za kraj ipak imam nešto čime bih pozitivno zaključio ovaj tekst. U jednoj od ovih pet kompanija pri-

metio sam nešto agilniji, posvećeniji pristup zaposlenih. Imali su šta da kažu, sve vreme veći deo učesnika je bio uključen, iznosili su predloge i diskutovali, umesto rasplamsavanja i guranja ja sam bio na zadatku da blagovremeno zaključim diskusiju na svaku od pokrenutih tema i ispoštujem predviđenu agendu.

Ključno pitanje je šta je to u ovoj kompaniji drugačije od ostalih, zašto su ljudi kod njih posvećeniji i zainteresovaniji za planiranje budućnosti?

Odgovor na ovo je isti kao i odgovor na pitanje zašto je Mihajlo bio lošiji kada smo prvi put pokušali da planiramo.

Odgovor na ovo je isti kao i odgovor na pitanje zašto je u nekim državama izlaznost na izbore neuporedivo veća nego kod nas.

Strateško planiranje je, u stvari, pitanje zrelosti i iskustva. Kada ovaj proces prvi put organizujemo u nekoj kompaniji, prirodno je da ljudi nisu spremni, vrlo često u prvom izboru učesnika ima i onih koji nikada i neće biti spremni za ovaj posao. To su ljudi koji su kao majstori svog zanata pozvani da učestvuju, ali nemaju želju ili kapacitet, ili ni jedno ni drugo, da sagledaju širu sliku i daju odgovarajući doprinos procesu planiranja.

Kako god, prvi put ne ide lako ali je važno početi, koristi su višestruke:

- Postane jasnije šta je potrebno uzeti u obzir u procesu planiranja.
- Direktori steknu malo bolju sliku o svom prvom timu.
- Podržava se ideja participativnog menadžmenta.
- Dođe se do prvog, strukturiranog, pisanog strateškog plana.

Pored navedenog, rekao bih da je najvažnija prednost ovog pristupa otvaranje prostora ambicioznim ljudima da pokažu svoju volju i kapacitet te da učestvujući u radu krenu putem ličnog i profesionalnog sazrevanja. Svakog sledećeg puta, zreliji i zreliji a naučeni da komuniciraju i sarađuju, vodiće kompaniju napred, ponekad do visina koje su danas čak i osnivaču nezamislive. ■

Evolucija uloge AI u biznisu

Gotovo 72 odsto kompanija globalno je u 2024. godini koristilo AI bar u jednom segmentu poslovanja. U 2025. taj procenat je skočio na 88¹, što ukazuje da AI nije budućnost, već sadašnjost.



Pavle Peković,
Orcus IT & saradnik Adizes SEE

GOTOVO 72 ODSTO KOMPANIJA GLOBALNO JE U 2024. GODINI KORISTILO AI BAR U JEDNOM SEGMENTU POSLOVANJA. U 2025.

taj procenat je skočio na 88¹, što ukazuje da AI nije budućnost, već sadašnjost. Ipak, dok se široka javnost s veštačkom inteligencijom najčešće susreće kroz četbotove i alate poput ChatGPT-ja, pravi potencijal AI-a otkriva se tek kada uđe u srce organizacije – u njene podatke, procese, način donošenja odluka i direktan uticaj na organizacionu strukturu i poslovni model.

Evolucija uloge AI u biznisu se obično posmatra kroz četiri faze – od ličnog asistenta do *agentic AI* arhitekture – i objašnjava zašto su uređeni podaci, dokumentacija, procesi i organizacione pretpostavke temelji uspešne AI primene. U svakoj od faza je neizbežno baviti se i aspektima privatnosti, usklađenosti, bezbednosti i etike kako bi uvođenje AI rešenja bilo odgovorno i strateško.

1. AI KAO LIČNI ALAT – POČETAK TRANSFORMACIJE

Većina je već probala ili koristi AI – uglavnom alate kao što su ChatGPT, Gemini, Copilot i slični. Na ovom nivou, AI je lični digitalni



**TEHNOLOGIJA
SAMA PO SEBI
NE STVARA
MAGIJU, NAČIN
NA KOJI JE
UKLOPIMO
U POSLOVNI
SISTEM - TO JE
ONO ŠTO PRAVI
RAZLIKU**

asistent koji nam pomaže da budemo produktivniji. To su alati koji pomažu u pisanju, prevođenju, pravljenju sažetka većih dokumenata, pomoći u organizaciji ili idejama i sl. Rezultati su brzi i konkretni: na primer, marketing menadžer može uz pomoć AI asistenta za 15 minuta da skicira prezentaciju za klijenta – posao koji bi mu inače oduzeo par sati; pravnik može pomoću AI alata brže da pretraži zakone, propise i tumačenja i pripremi nacrt ugovora i sl.

U ovoj fazi, AI može značajno uticati na individualnu efikasnost. Korišćenje ovih alata širi digitalnu pismenost zaposlenih i smanjuje strah od novih tehnologija. Međutim, uticaj

¹ „The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation“

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

ostaje lokalizovan na nivo pojedinca. AI nema uvid u širi poslovni kontekst – „ne zna” interne procese, podatke ili pravila kompanije – već radi isključivo sa opštim znanjem.

Važno za lidere: Ova „lično produktivna” faza jeste koristan start (podstiče kulturu inovacije i otvorenosti ka AI), ali predstavlja tek ulaznu tačku. Organizacije koje se zadrže samo na ovom nivou propuštaju pravu stratešku moć veštačke inteligencije u poslovanju.

2. AI POVEZAN SA INTERNIM PODACIMA – OD OPŠTEG ZNANJA DO ZNANJA SPECIFIČNOG ZA VAŠU ORGANIZACIJU

Druga faza AI transformacije počinje kada AI dobije pristup internim poslovnim podacima i dokumentima. U tom trenutku, AI prestaje da bude generički alat i postaje specifičan za vašu organizaciju – počinje da „razume” interni jezik kompanije, njene proizvode, klijente, politike, istoriju. To omogućava AI-u da daje mnogo relevantnije i dublje uvide specifično za vaš posao, vašu organizaciju. Međutim, postoji krupan preduslov: AI može kvalitetno da radi sa podacima samo ako su oni uređeni.

Drugim rečima, „što daš – to dobiješ” (eng. *garbage in, garbage out*): AI ne umanjuje nered u podacima, naprotiv – ako ga „nahrinite” haotičnim ili nepouzdanim informacijama, on će se, kao i većina drugih IT rešenja, ponašati kao „pojačalo” – proizvešće još više „haosa” i dati pogrešne zaključke. Stoga su kvalitet i konzistentnost podataka presudni. Potrebno je centralizovati i očistiti podatke, standardizovati dokumentaciju i jasno definisati procese pre nego što od AI sistema očekujete kvalitetne odgovore.

Zamislimo, na primer, logističku kompaniju: informacije o isporukama stoje u jednom softveru (npr. ERP), reklamacije u drugom (CRM), kalkulacije u *Excel* tabelama na lokalnim računarima zaposlenih. U takvom razuđenom okruženju, čak ni napredan AI ne može pouzdano



da utvrdi zašto dolazi do kašnjenja isporuka ili kako da optimizuje rute. Ali, kada se svi relevantni podaci objedine i standardizuju, AI može da prepozna obrasce i korelacije koje su ljudima promakle – npr. da poveže učestalost kašnjenja sa određenim skladištem ili da predloži optimizaciju ruta koja uzima u obzir i saobraćaj i istoriju kašnjenja i troškove.

U ovoj fazi AI počinje da funkcioniše kao „poslovna memorija” organizacije – može da pamti i razume kontekst specifičan za kompaniju. Međutim, da bi to bilo moguće, organizacija mora da obezbedi čvrste osnove: tačne, dosledne i dostupne informacije. Neuređeni podaci, neažurna dokumentacija ili haotični procesi – AI tu ne pomaže, već taj kaos samo multiplicira. Nasuprot tome, kada su podaci i znanje kompanije dovedeni u red, AI postaje moćan savetnik koji donosi uvide zasnovane na realnim poslovnim činjenicama, a ne samo na opštem znanju.

3. AI AGENTI – OD ASISTENCIJE KA AUTONOMNOM IZVRŠAVANJU

Treća faza predstavlja kvantni skok: prelazak AI sistema iz uloge pomoćnika u ulogu autonomnog izvršioca zadataka. AI agenti su AI sistemi koji mogu samostalno preduzimati akcije u okviru definisanih zadataka i ovlašćenja. Oni ne samo da analiziraju i

predlažu već i izvršavaju: pokreću procese, rade u više koraka, pozivaju druge alate ili sisteme, donose odluke prema unapred zadatim pravilima i definisanom cilju.

U praksi, AI agent može preuzeti ulogu digitalnog radnika. Na primer, u korisničkoj podršci, AI agent može automatski da odgovori na uobičajene upite klijenata ili da obradi reklamacije prema utvrđenim pravilima. U finansijama, agent može da pregleda pristigle račune, unese ih u sistem, uporedi s porudžbenicama i čak inicira plaćanje, uz minimalnu ljudsku intervenciju. U IT sektoru, četbot može sam da rešava jednostavne zahteve zaposlenih (reset lozinke, dodela pristupa), a složenije prosleđuje IT osoblju.

Ovi agenti mogu pratiti procese, kombinovati informacije iz više izvora i vraćati rezultat – sve to bez direktnog nadzora čoveka u svakom koraku. Naravno, ljudi i dalje postavljaju ciljeve agentima i nadziru ishode, ali operativni teret se znatno smanjuje. U suštini, kompanija uvodi novog „zaposlenog” koji radi neumorno 24/7, ne pravi pauze i ne greši iz nepažnje na rutinskim zadacima.

Gde agenti najviše vrede: AI agenti donose najveću korist u okruženjima gde su procesi jasni, pravila definisana, a podaci sređeni. Oni od-

lično funkcionišu kod ponavljajućih, učestalih zadataka (koji su „deprecijabilni” za ljude, a idealni za mašinu). Uvođenjem AI agenata mnogi zadaci se obavljaju brže i jeftinije, uz stalan visok kvalitet, dok se ljudi fokusiraju na nadzor izuzetaka, donošenje kreativnih odluka i unapređenje procesa.

Važno je naglasiti da AI agenti nisu zamena za ljude, već saradnici. Kako je jedan stručnjak duhovito primetio: „AI neće zameniti menadžere, ali menadžeri koji koriste AI zamenjuju one koji ga ne koriste”. U praksi, uvodeći „digitalne radnike”, uspešne organizacije paralelno rade na prekvalifikaciji svog kadra: zaposleni čiji su poslovi automatizovani AI agentima mogu biti obučeni za nove uloge – npr. da nadgledaju rad tih agenata, da tumače nalaze koje AI izbacuje ili da se posvete odnosima s klijentima gde su ljudi i dalje u prednosti nad tehnologijom. Zajedno, ljudi i AI komplementarno podižu ukupni učinak kompanije.

4. AGENTIC AI – NOVA ARHITEKTURA POSLOVANJA

Ako AI agente posmatramo kao pojedinačne „digitalne radnike”, četvrta faza je vizija u kojoj ti radnici međusobno sarađuju i komuniciraju unutar definisanih granica – stvarajući *mrežu AI sistema* koja može samostalno orkestrirati kompleksne procese. Ovu fazu nazivamo *agentic*

AI arhitektura. To je, praktično, početak jedne nove, inteligentne organizacione arhitekture, gde ljudi i AI sistemski rade zajedno: ljudi definišu ciljeve i strategiju, a AI autonomno upravlja operativom da te ciljeve sprovede, prilagođavajući se okolnostima u realnom vremenu.

U takvom okruženju, različiti AI agenti ili podsistemi, mogu razmenjivati informacije i kolektivno učiti o poslovanju. Na primer, AI agent za prodaju može podeliti uvid sa AI agentom za proizvodnju da bi se prilagodila proizvodnja aktuelnoj tražnji; AI u finansijama može automatski dati zeleno svetlo agentu u nabavci da izvrši porudžbinu kada su ispunjeni svi kriterijumi, bez potrebe da se čeka ljudski potpis za svaku stavku. Ovo izgleda kao naučna fantastika, ali predstavlja logičan nastavak trenda integracije. Ne zaboravite da je ovo što danas imamo koliko „juče” izgledalo kao naučna fantastika.

Poslovne koristi ovakve arhitekture su ogromne:

- Značajno ubrzan protok informacija: više nema uskih grla gde se informacije „penju” kroz organizacionu hijerarhiju – AI omogućava da relevantni podaci odmah stignu do bilo koga i bilo gde, gde su potrebni.
- Brže odlučivanje: kada AI sistemi autonomno izvršavaju ustaljene korake, ciklus donošenja odluka

se drastično skraćuje. Stvari se dešavaju u realnom vremenu gde god je to moguće, umesto na nedeljnim sastancima. Menadžeri dobijaju trenutne uvide i izveštaje (jer ih AI stalno generiše analizirajući nove podatke), pa mogu preduzeti akciju odmah.

- Otpornost na promene: mreža AI agenata može se brže prilagoditi poremećajima. Ako jedan segment tržišta doživi šok, AI to detektuje i prenosi drugim delovima sistema (npr. lancu snabdevanja, finansijama) i preduzima korektivne mere u skladu sa zadatim smernicama. Organizacija postaje otpornija i spremnija na neizvesnost.
- Automatizacija i inovativnost: ova arhitektura uvodi inteligentnu automatizaciju u svaki kutak poslovanja gde je to korisno – ne samo u izolovanim procesima. Istovremeno, pošto ljudi više nisu opterećeni operativnim detaljima, mogu se fokusirati na kreativne inicijative i inovacije. Kompanija dobija dvostruku dobit: efikasnost + inovativnost.

Naravno, valja reći i da ovako visok nivo autonomije nosi svoje izazove. Tehnološka kompleksnost integracije ovih agenata je velika, zahteva se vrhunska IT infrastruktura, kao i poverenje da sistemi rade ispravno. Takođe, organizacija mora da redefiniše mnoge uloge zaposlenih („šta radi čovek” nasuprot „šta radi AI”) i da ubedi ljude da se osećaju komotno u novoj ulozi. Promena majndseta je ovde ključna: lideri moraju negovati kulturu u kojoj se AI posmatra kao partner i gde su ljudi spremni da uče nove veštine kako bi zajedno sa AI postizali bolje rezultate.

RESURSI, VREME I UPRAVLJANJE PROMENAMA – IZA KULISA AI TRANSFORMACIJE

Implementacija AI-a nije tehnološki, već pre svega organizacioni poduhvat. Jedna lekcija koju su mnoge firme naučile na teži način jeste



da uspeh ne zavisi samo od izbora najbolje tehnologije, već od sposobnosti organizacije da se prilagodi i promeni. Zbog toga, kao uostalom i za druge transformacione razvojne projekte, neophodni su: jasna vizija i liderska podrška, fazna implementacija i učenje na malim poredama kako bi se gradilo poverenje, ulaganje u ljude i njihove veštine, upravljanje organizacionom kulturom, realna očekivanja i posvećenost resursa.

Ukratko, ljudi + proces su srž uspeha. Tehnologija će odraditi svoje, ali samo ako je organizacija pripremljena i motivisana. Oni lideri koji stvore atmosferu za učenje, prihvatanje i transformaciju kompanije – ne samo implementaciju alata – biće oni koji će izvući prave koristi od AI-a.

PRIVATNOST, USKLAĐENOST I SIGURNOST – ODGOVORNO KORIŠĆENJE AI

Što je veća moć tehnologije, to je veća odgovornost u njenoj primeni. Podaci su krovotok AI sistema, ali ti podaci često sadrže i osetljive informacije. Privatnost korisnika i zaposlenih, usklađenost sa zakonima i propisima, kao i bezbednost podataka i modela, moraju biti ugrađeni u AI strategiju od prvog dana – ne naknadno.

Kako praktično sprovesti sve ovo? Organizacije često formiraju

posebne timove ili odbore za AI upravljanje (*AI governance*), gde sede predstavnici IT bezbednosti, pravnog tima, operativci i AI stručnjaci. Cilj je da se pre svake implementacije AI sistema prođe lista provera: Da li smo adresirali privatnost? Da li smo pokrili regulatorne zahteve? Da li je sistem bezbedan od upada i zloupotrebe? Ovakav proces možda uspori inicijalno uvođenje, ali se višestruko isplati dugoročno izbegavajući curenje podataka, kazne i gubitak reputacije.

Uz to, zakonodavci globalno već pripremaju okvire za AI. Evropska unija kroz *AI Act* planira klasifikaciju AI sistema po rizicima i uvođenje strogih obaveza za tzv. visokorizične AI (npr. one koji utiču na zapošljavanje, kreditiranje, sl.), uključujući zahteve za transparentnost, ljudski nadzor i bezbednost.

ZAKLJUČAK

Veštačka inteligencija ne otvara samo nova tehnološka rešenja već mogućnost promene operativne logike celog poslovanja. Put koji počinje od ličnih AI asistenata, preko AI sistema specifičnih za kompaniju, do mreže autonomnih AI agenata, zahteva vreme, ulaganja i duboku organizacionu transformaciju, a često i promenu poslovnog

modela. Osnova svega su uređeni podaci, dokumentacija i procesi, dok su privatnost, sigurnost, usklađenost i etika neodvojivi elementi odgovorne primene AI-a.

Za poslovne lidere, ključno pitanje glasi: *Gde se naša organizacija trenutno nalazi na ovom putu i šta treba da preduzmemo da bismo išli napred?* Imamo li postavljenu AI strategiju koja obuhvata i tehnološki i ljudski aspekt? Jesmo li pripremili temelje (podatke i procese) da mogu da izdrže AI nadgradnju? Da li naši ljudi i kultura prate promenu i uče zajedno s tehnologijom?

Kompanije koje uvide da je AI strateška investicija i koje je sprovedu planski i odgovorno, biće nagrađene održivom konkurentskom prednošću. U svetu koji se ubrzano menja, takve organizacije će brže inovirati, efikasnije funkcionisati i bolje se prilagođavati promenama tržišta.

S druge strane, oni koji oklevaju ili prilaze AI-u ad-hoc, neplanski, rizikuju zaostatak za konkurencijom. Jedan nedavni izveštaj sa Davosa 2026. pokazao je da je samo 10 odsto kompanija za sada izvuklo značajnije finansijske koristi od AI – upravo one koje su „postavile temelje“, dok preko polovine ispitanih CEO-ova priznaje da još nisu dobili ništa opipljivo od AI inicijativa². Razlog je jasan: tehnologija sama po sebi ne stvara magiju, način na koji je uklopimo u poslovni sistem – to je ono što pravi razliku.

Dakle, vreme za strateško delovanje je sada. AI nije projekat za jedan ili dva kvartala – to je put koji će oblikovati narednih mnogo godina poslovanja. ■



² „Satya Nadella’s biggest AI bubble warning yet is a challenge to the Fortune 500: It’s time to reinvent the knowledge worker“

<https://fortune.com/2026/01/20/is-ai-a-bubble-satya-nadella-microsoft-ceo-new-knowledge-worker-davos-fink/>

Uticaj AI na strukturu organizacija

Multipliciranje promjena, svakodnevna tehnološka disrupcija, brzina širenja informacija i rastuća kompleksnost poslovnog odlučivanja vode organizacije u stanja koje sve više liče na haos. Taj haos je teško opisati jasnim pravilima, a još teže predvidjeti njegove ishode.



Selmir Vrabac,

vlasnik Imtec d.o.o. Ilijaš, uspješni sudionik Adizes SEE Leadership Programa

KVANTIFIKACIJA HAOSA

Brzina uvođenja novih tehnologija u društvo kontinuirano raste, dok se njihova primjena i posljedice eksponencijalno umnožavaju. Akumulacija tehnološkog znanja i ubrzano usavršavanje AI algoritama dodatno pojačavaju dinamiku promjena. Posmatrano izvana, sve to može djelovati kao potpuni nered.

Ipak, haos nije nužno odsustvo reda.

Teorija haosa, razvijena u matematici i fizici, proučava ponašanje kompleksnih sistema u kojima mali uzroci, kroz složene međuzavisnosti, proizvode velike i naizgled nepredvidive posljedice. Iako je primarno služila za objašnjavanje prirodnih fenomena, njena primjena u poslovnoj strategiji i upravljanju organizacijama postaje sve relevantnija.

Pojednostavljeno, teorija haosa pokazuje da determinirani procesi mogu proizvesti obrasce koji su ograničeni i strukturirani, ali osjetljivi na početne uslove. Sistemi koji funkcionišu po principima haosa ne vraćaju se u isto stanje, ali se njihovi ishodi kreću unutar prepoznatljivih obrazaca.

Za vanjskog posmatrača haos izgleda kao niz nepovezanih događaja.

Za onoga ko razumije „jednačinu sistema“, haos je prostor upravljivih mogućnosti.

Zato se javlja koncept „**agenta haosa**“.

Agent haosa razumije da se organizacija nalazi u dinamičnom, nelinearnom okruženju. On ne pokušava vratiti sistem u zamišljeno idealno stanje stabilnosti. Umjesto toga, predviđa moguće ishode i prilagođava organizaciju novim stanjima prije nego što se ona u potpunosti manifestuju.

U tradicionalnom modelu upravljanja organizacione strukture su se planirale tako da ostanu stabilne tri do pet godina, uz godišnje operativne planove i višegodišnje strategije.

Sa ubrzanjem AI revolucije, period stabilnosti se drastično skraćuje. Stabilnost se danas mjeri mjesecima. U

PORED KOMPONENTE HR MENADŽMENTA, POJAVIĆE SE I SVOJEVRSNI „AI BOT RESOURCE MANAGEMENT“ KAO JEDAN OD NAJVAŽNIJIH VJEŠTINA TOP-MENADŽERA

skoroj budućnosti – možda sedmicama, da li da pominjem dane?

To znači da organizaciona struktura prestaje biti statička kategorija i postaje dinamički model.

Ako teorija haosa objašnjava kako leptir koji zamahne krilima u Kini može pokrenuti uragan u Americi, onda je ključno pitanje za organizacije:

Kako predvidjeti i iskoristiti pozitivan ishod kada taj leptir poleti?

Odgovor nije u kontroli haosa, već u njegovom razumijevanju i anticipaciji.

KRIVA PROMJENA UBRZAVA

Dok smo ranije svjedočili da se tehnološke promjene u kratkom roku uglavnom odražavaju na misiju organizacija, sada definitivno svjedočimo da tehnologija u kratkom roku utiče mnogo dublje na organizacije i njihovu strukturu.

Postoji mnogo pitanja u vezi s AI tehnologijom oko kojih nema jedinstvenog mišljenja, ali oko jednog postoji konsenzus: živimo u doba nove tehnološke revolucije koja drastično mijenja sve oko nas.

Iako već više od pola vijeka živimo u dobu koje je obilježeno kao informaciona revolucija, ulazak AI

tehnologije u masovnu upotrebu unijeti će (ili već u značajnoj mjeri jeste) u sve ljudske djelatnosti sasvim nove modele funkcioniranja i porušiti mnoge paradigme koje su se smatrale aksiomima funkcioniranja organizacija. **Naše pitanje ovdje jeste kako prilagođavati organizacionu strukturu kompanije u vremenima kada AI tehnologija ima ambiciju da donosi odluke umjesto nas.**

Svjesno zaobilazim etička pitanja u ovom tekstu, jer ona, i ako dopustimo da utiču, predstavljaju samo još jedan dodatni determinirani uzrok s predviđenim ishodima. Dakle, i te naše (moje) etičke dileme dio su sistema koji će se dinamički mijenjati, pa ćemo ih ubacivati u jednačinu kao i sve ostale potencijalne uzroke i uticaje na pozitivne ishode.

Ključna razlika u odnosu na dosadašnju praksu, kada se pojavljivala nova tehnologija, jeste razumjeti šta zapravo želi AI tehnologija. Jer AI ne treba doživljavati samo kao tehnologiju, već kao puno širi koncept koji ima ambiciju da donosi odluke oponašajući čovjekovu logiku, emocije i ponašanje. Ona će to činiti crpeći sve dostupne baze podataka, a kvalitet tih odluka zavisit će od dostupnih podataka. Što nije neuobičajeno ni za ljudsku inteligenciju.

Sa aspekta primjene tehnologije u organizacijama, ovo jeste ključna promjena u odnosu na tradicionalne informacione sisteme koji su kreirani kao baze podataka i alati za podršku odlučivanju. U tim sistemima tehnologija se pojavljivala kao pomoćni alat za brže prikupljanje i obradu informacija, bez ambicije da preuzme ulogu donošenja odluka. S druge strane, AI u svom konceptu nudi pristup koji omogućava da tehnologija zamijeni ljudsku inteligenciju u procesu donošenja odluka. Ona s pravom obećava da će taj proces realizirati brže i učinkovitije.

Osim toga, AI ima ambiciju da se odluke koje donosi i sprovedu. Provođenje odluka koje donosi AI može biti potpuno automatizirano (kod procesa koji imaju mogućnost



digitalnog izvršenja, npr. robotizacija, samovozeća vozila) ili uz potvrdu/odobrenje (kod procesa koji se još uvijek ne mogu 100% digitalizirati, predstavljaju rizik ili zahtijevaju analogno djelovanje čovjeka).

Iako su se principi i koncepti organizacionih struktura i ranije mijenjali pod uticajem razvoja tehnologije, te promjene nisu bile toliko značajne niti brze. Više od 50 godina nakon razvoja prvih informacionih sistema pojavile su se prve značajnije promjene u organizacionim strukturama, koje su se prilagođavale biznis modelima utemeljenim na podacima. Većina tih promjena odnosila se na uvođenje novih jedinica koje su se bavile poslovima povezanim s informacionim sistemima, a najznačajniji efekat odnosio se na tokove i brzinu procesuiranja informacija.

Tek sa značajnim razvojem tehnoloških kompanija počelo se ozbiljnije eksperimentisati s novim modelima organizacionih struktura utemeljenim na agilnim metodama upravljanja, koje su u organizacije transferirane kao pojam i metodologija iz procesa razvoja softvera. Dok nauka nije uspjela ni razraditi pojam agilnih organizacionih struktura, one se već zamjenjuju novim modelima utemeljenim na pretpostavkama upotrebe AI tehnologija u procesima donošenja odluka.

Razlog zbog kojeg AI tehnologija donosi dubinske i temeljite promjene organizacionih struktura jeste to što se ona pozicionira ne samo u tokovima informacija već u procesima donošenja odluka, što je u većini slučajeva do sada bilo rezervisano za pozicije u strukturama namijenjene čovjeku.

Takođe, brzina razvoja AI u odnosu na klasične informacione sisteme je neuporediva, što utiče na potrebu izmjena organizacionih struktura u skladu s promjenama koje sa sobom donosi primjena AI. Iako dinamika izmjena zavisi od industrije u kojoj kompanija posluje, sigurno je da neće biti industrije koja u kratkom roku neće biti pod tim uticajem.

Uspješna tranzicija ka dinamičkim strukturama omogućit će značajne konkurentске prednosti, veću efikasnost i efektivnost. S druge strane, kompanije koje ostanu van ovog procesa gubit će svoje konkurentске prednosti. To će se dešavati i u slučaju kompanija koje uvedu AI u svoje poslovanje, ali ne iskoriste priliku da izvrše prilagođavanje strukture.

Najneobičniji slučaj može biti situacija u kojoj će u organizaciji postojati dvije paralelne strukture: jedna namijenjena i razumljiva ljudima, te druga koju će svojom logikom kreirati AI. Iako zvuči nadrealno, moguće je očekivati unutrašnje konflikte između dvije paralelne strukture

– jedne okupljene oko ljudi i njihovih interesa i druge okupljene oko AI algoritama i interesa AI sistema.

KARAKTERISTIKE NOVIH ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Iako će tehnološki uticaj na organizacijske strukture biti – i već jeste – poput zemljotresa, on se kao takav već podrazumijeva. Već smo svjedočili kako tehnologija poremeti čitave države, industrije i kompanije. Ovdje ćemo dati važnost tome kako će AI tehnologija strukturno, hijerarhijski i kulturološki izvršiti promjene u organizacijskim strukturama organizacija. Ove promjene će svakako prvo (ili već jesu) zahvatiti organizacije čiji poslovni modeli dominantnu snagu crpe iz tehnologije, ali će u konačnici stići u sve industrije. Ono što danas pogađa industriju razvoja softvera, prije ili kasnije čeka svaku industriju.

S obzirom na to da AI automatizira izvoštavanje, kontrolu performansi, planiranje, predviđanje, analitiku i KPI monitoring, srednji nivoi menadžmenta će izgubiti svoju dosadašnju svrhu. Prenošnje informacija, prediktivne analize, liste preporuka, koordinacija i prioritiziranje postat će redovni poslovi AI botova koji će u tu svrhu postati sastavni dio organizacione strukture. Real-time kontrolne ploče bit će dostupne top menadžmentu, a proces dobivanja dubinskih informacija iz organizacije bit će pojednostavljen kroz razgovore ili automatizirane izvještaje chatbotova.

Sve ovo imat će za posljedicu smanjenje broja nivoa između top-menadžmenta i operativnog nivoa. U kompanijama naše regije, s obzirom na njihovu veličinu i potrebu za efikasnošću (posebno zbog rasta troškova ljudskih resursa), to će se uglavnom svesti na dva nivoa: nivo top-menadžmenta i operativni nivo. Ovo će nužno voditi ka jačanju operativnih pozicija, kojima će se morati dodjeljivati veći nivo ovlaštenja i pristupa informacijama.

Komunikacija će postajati sve direktnija, a AI će omogućiti veći

raspon kontrole kod menadžera. Sve ovo vodi ka povećanju pritiska na menadžerske pozicije, prije svega na top-menadžment. S druge strane, uticaj menadžera će biti znatno veći, što je povezano s većom brzinom donošenja odluka na najvišem nivou, potpomognutom AI generiranim informacijama.

Za menadžere će postojati dva ključna nivoa znanja neophodna za uspješno obavljanje funkcije: znanje rada s ljudima i znanje rada s AI alatima. Možda zvuči neobično, ali pored komponente HR menadžmenta pojavit će se i svojevrsni „AI bot resource management” kao jedna od najvažnijih vještina top-menadžera.

Svi podaci će biti centralizirani, jer je to uslov da bi AI mogao funkcionirati i davati kvalitetne rezultate. Ako je do sada briga o podacima unutar organizacija bila u nadležnosti IT odjela, sada to postaje

AI DONOSI TEMELJNE PROMJENE JER SE POZICIONIRA U PROCESIMA DONOŠENJA ODLUKA, ŠTO JE DO DANAS BILO REZERVISANO ISKLJUČIVO ZA ČOVJEKA

briga generalnog direktora. Sljedeći preduslov za uspješno uvođenje AI jeste uspješna centralizacija i orkestracija svih podataka raspoloživih organizaciji.

Analitika koju generira AI mora biti dostupna svima, što će povećati transparentnost organizacija. Transparentnost će onemogućiti manipulaciju moći utemeljenu na privilegiranom pristupu informacijama. Odluke će se sve manje bazirati na formalnom ovlaštenju, a sve više na algoritamskim preporukama. Moć i znanje crpit će se iz algoritama, pa neće nužno biti distribuirani u skladu s tradicionalnom hijerarhijom.

Iskustvo će postati najvažniji ljudski resurs, ali će do njega biti sve teže dolaziti. S obzirom na složenost algoritama i automatizaciju donošenja

odluka, za organizacije će biti izuzetno važno sistemski prenositi iskustvo. Organizacije koje to ne učine mogu u jednom trenutku postati sistemi koji funkcionišu dok ne dođe do kritične vanjske promjene koja će ih destabilizirati. Nakon takvog „reseta” možda se više neće moći pokrenuti, jer neće moći pronaći svoj korijenski – iskusveni – direktorij, odnosno ono što ih čini posebnim u odnosu na druge. Današnja paradigma može biti gubitak znanja vezanog za ključni patent, što bi moglo ugasiti organizaciju.

Strukture kakve smo poznavali postupno će nestajati pod naletom novih koncepata. AI podržava agilnost bez klasičnih ograničenja, pa je u teoriji moguća struktura utemeljena na jednom čovjeku uz sloj AI u organizaciji. Već se diskutuje o organizacijama visokog nivoa profitabilnosti koje imaju samo jednog zaposlenog i sloj AI u strukturi.

Izvjesno je da će se sa funkcionalnih organizacija prelaziti na organizacije organizirane oko isporuke vrijednosti klijentima. Hibridne strukture bit će zamijenjene dinamičkim, cross-funkcionalnim timovima koji će se okupljati oko ciljeva i vrijednosti za klijente. U konačnici, hijerarhija u organizacijama postajat će sve manji izvor moći, autoriteta i ovlaštenja. Iskustvo će ponovo postati faktor koji daje najveći nivo autoriteta i uticaja unutar organizacija.

AI će svim zaposlenima omogućiti pristup simulacijama, prediktivnim modelima, scenarijima rizika i dubinskim analizama podataka. Menadžeri će sve manje vršiti klasičnu kontrolu ljudi, a sve više igrati ulogu trenera – uključujući treniranje za rad s AI botovima, ali i treniranje samih AI sistema kroz kvalitet podataka i postavljanje parametara.

Mjerljivost svake pozicije postat će jednostavna i sveobuhvatna. Ljudi će se natjecati i s AI botovima, nadomještajući svoje nedostatke iskustvom. S druge strane, uloga menadžera će se sve više usmjeravati na sposobnost upravljanja podacima i procesima na osnovu kojih AI donosi



odluke. Kvalitet donošenja odluka dominantno će zavisiti od kvaliteta podataka, jer će AI tehnologija vremenom postati unificirana, dovoljno kvalitetna i široko dostupna.

KAKO TEČE PROMJENA

Kako će AI uticati na način kako se kompanije organizuju i kako izgledaju njihove organizacijske strukture će sigurno biti evolutivan. Možemo očekivati brzinu, ali u onom trenutku kada AI kao alat više nije izolovani alat pojedinačnih zaposlenih, pa bili oni i top-menadžeri, već postoji orkestrirani rad AI alata u kompaniji, počinje uticaj AI i na suštinski način kako je čitava kompanija organizovana i kako izgleda njena organizaciona struktura.

1. Faza: AI kao alat unutar postojeće strukture

AI se pojavljuje kao alat koji mijenja dosadašnji model rada s podacima putem klasičnih informacionih sistema. Dolazi do centralizacije podataka, a sistemi za podršku odlučivanju utemeljuju se na AI tehnologiji. Menadžment je u mogućnosti bolje i mjerljivo sagledavati funkcioniranje ukupnog sistema te se uočava nepotrebnost velikog broja pozicija na srednjem nivou menadžmenta.

Niži nivoi alate koriste sporadično i još uvijek im se ne omogućava pristup svim podacima, pa organizacije i dalje nisu transparentne. Efikasnost organizacije u ovoj fazi može padati, iako bi nominalno trebala rasti. Ako ova faza traje predugo, organizacija

počinje gubiti i efektivnost jer niži nivoi nisu u mogućnosti realizirati ideje top-menadžmenta. Srednji nivo uglavnom napušta firmu jer ne vidi koja mu je nova uloga dodijeljena.

Ova faza treba trajati što kraće kako bi posljedice po organizaciju bile minimalne.

2. Faza: AI kao sistem za donošenje odluka

AI se pojavljuje kao cjeloviti sistem koji preuzima značajan broj funkcija menadžera srednjeg nivoa. AI botovi donose pojedinačne odluke koje trebaju generirati najbolje ishode za organizaciju.

Top-menadžment je svjestan uloge AI te osnažuje niže nivoe alatima i pristupom podacima. Efikasnost je već uspostavljena promjenama na srednjem nivou. Formaliziraju se i proširuju liste ovlaštenja za niže nivoe kako bi se očuvala efektivnost organizacije.

AI postaje sastavni dio sistema za opsluživanje klijenata i u tim procesima samostalno donosi odluke. Još uvijek ne postoji organizacioni sloj baziran na AI, ali je AI integrisan u funkcije organizacije.

Trajanje ove faze zavisi od više faktora. Najznačajniji su sposobnost menadžmenta da implementira promjenu, uticaj tehnoloških promjena na industriju u cjelini te navike klijenata.

3. Faza: AI kao organizacioni sloj

AI kao organizacioni sloj znači da AI više nije alat unutar pojedinačnih

odjela, nego infrastruktura koja povezuje i upravlja kompletnom funkcijom, više njih ili čak cijelom organizacijom. U takvim organizacijama AI se pojavljuje kao sloj odlučivanja, sloj koordinacije i sloj prioritizacije.

Kod sloja odlučivanja AI se pojavljuje kao cjelovit sistem koji isporučuje odluke top-menadžmentu. Za određeni nivo sprovođenja odluka očekuje se validacija top-menadžmenta, dok se ostale odluke izvršavaju automatski.

Kod sloja koordinacije AI se pojavljuje kao nezavisni arbitar između odjela. Za određeni nivo odluka iz oblasti koordinacije potrebna je validacija top-menadžmenta, dok se ostale izvršavaju automatski.

Kod sloja prioritizacije prioriteti organizacije prilagođavaju se podacima koje AI prikuplja s tržišta i iz internih baza podataka. Prioritet više ne postaje ono što smatra top-menadžment, već ono što govore podaci i ciljevi za koje je AI algoritam istreniran. Za većinu odluka nije potrebna validacija menadžmenta, osim onih koje su unaprijed definisane kao izuzeci.

UMJESTO ZAKLJUČKA

Radi pojednostavljenja, organizaciju možemo zamisliti kao samovozeće vozilo koje se samostalno kreće uz pomoć AI algoritma. Na najnižem nivou funkcionišu mehanički elementi i motor koji obezbjeđuju osnovnu svrhu vozila – da dođe od tačke A do tačke B.

Većina operacija kretanja upravlja se AI algoritmom. Kritične operacije, koje uključuju hiljade vozila, može nadzirati jedan centralni operator sistema, koji intervenira u situacijama koje algoritam do tada nije prepoznao ili predvidio. Unosom rješenja u sistem, centralni operator podučava algoritam za buduće iste ili slične situacije, nakon čega je on sposoban samostalno reagirati.

Kako algoritam uči i usavršava se, jedan operater može upravljati s više hiljada samovozećih vozila. Da li ćemo doći do tačke kada i on postane nepotreban? Algoritmi za sada kažu da nećemo. Ili im to još nismo rekli. ■

Porodična ili osnivačeva kompanija?

U jednom delu netačna je EU definicija porodičnih kompanija. Ne radi se o puno reči, ali dovodi do puno zabluda, zabuna pa i zloupotreba. Manji je problem što se zloupotrebljava u predizbornim kampanjama, gde je prestala zabrinutost političara za mala i srednja preduzeća a pojavila se za porodične kompanije jer ionako nije iskrena. Veći je problem po odnose i dešavanja unutar same kompanije.



Boris Vukić,
direktor Centra za porodične kompanije

KRENIMO REDOM, definicija kaže: „Porodične kompanije su one u kojima većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće ili članovi njihove najuže porodice (supružnici, roditelji, deca ili unučad), barem jedan član porodice učestvuje u upravljanju preduzećem a u slučaju akcionarskog društva – porodičnom kompanijom možemo smatrati onu u kojoj osnivač ili osoba koja je kupila preduzeće ili članovi njihove najuže porodice poseduju najmanje 25 odsto prava odlučivanja”.

Mišljenja sam da je netačna u svom uvodnom delu. Kako može biti porodična kada je osnivač i dalje jedini vlasnik/direktor/predsednik uprave?

Zašto bismo je zvali porodičnom kad je i dalje osnivačeva?

Za početak, u formalnom smislu ova definicija nije tačna. U svim zvaničnim dokumentima osnivač se vodi kao vlasnik, a ne porodica i on/ona se vodi kao odgovorno lice za njeno poslovanje, a ne porodica.

Zatim, nije samo formalno pravno „u knjigama” njegova, već je u njegovim rukama i njena sudbina. I možda nikad porodična postati neće. Možda će se on na kraju odlučiti za neki od drugih scenarija, na primer prodaju, i ona će postati deo neke druge kompanije ili vlasništvo nekog drugog fizičkog lica. Dešavalo



se i dešavaće se da osnivačeva kompanija prestaje da bude njegova a postaje nečija druga.

Nije porodična jer osnivač ne mora da pita, da traži odobrenje dok donosi odluku o njenoj budućnosti. (piše „ne mora” a ne piše „ne treba”, za one nestrpljive čitaoce). Dok je osnivačeva, na njemu je i najveća odgovornost, znači ima i nadležnosti i ovlašćenja da odluči šta će s njom biti. Ima pravo, privilegiju ali i odgovornost da ON/ONA donese odluku o njenoj budućnosti. U traženju rešenja ne



treba samo da posmatra kako se pretendenti na vlasništvo i/ili upravljanje ponašaju, treba i njih da pita, da ih čuje, da im da priliku, da se s vremenom svi (ili makar samo on) uvere da li članovi porodice mogu da funkcionišu kao partneri i kako sve to izgleda. Zato, između ostalog, i insistiram na metodologiji „četiri pripreme“ i u njoj na ključnom delu oko pokretanja i rada Porodičnog saveta. Potrebno je da svi razgovaraju, polako, strpljivo, dovoljno dugo, ali njegova je konačna odluka.

No, poznajem, bar dva, osnivača koji su bili dovoljno strpljivi, započeli su proces, podržavali ga duži vremenski rok i doneli odluku da ga zaustave. Ili prekinu, vreme će pokazati. Zaustavili, manje ili više ljeti, jer su kroz proces naslednici pokazali visok stepen nezainteresovanosti za testiranje zajedničke budućnosti ili su biti tvrdoglavi i uporni u neslaganju i međusobnom nepoštovanju. On će njih kao svoju decu, sad već ljude u ozbiljnim godinama, nastaviti da finansijski podržava jer je on njihov otac i to može da im priušti i oni su njegovi. Ali odlučio je da kompanija ostaje samo njegova i da nema potrebe da mu naslednici više pomažu ili odmažu. Ranije, s manje iskustva, i ja bih poput nekih moralista sada, osuđivao ovakav potez. Jeste ekstreman, nije uobičajen, i niko od onih samozbiljnih osnivača koji nisu pokušali i ne žele da daju šansu naslednicima i procesu nema pravo na njega. Oni koji jesu imaju pravo da kažu: „Vi

**KOMPANIJA JE
OSNIVAČEVA
SVE DOK ON
SAMOSTALNO
ODLUČUJE O
NJENOJ SUDBI-
NI; ONA POSTA-
JE PORODIČ-
NA TEK KADA
PREDE PUT OD
„MOJE“ PRE-
KO „NAŠA“ DO
„VAŠA“ I ZA-
VRŠI PROCES
GENERACIJSKE
TRANZICIJE**

ste moja deca i ovo je moja kompanija, ali vi ne možete zajedno, a ja ne mogu da je podelim i ne želim da je prodam i radiću kako i šta ja hoću u njoj dok sam u snazi i mogućnosti da to radim. Dosta sam imao nemirnih noći da bih mirno ležao u grobu. Posle svega imam pravo da mirno ležim u krevetu a kako god u grobu ležao crvi će me pojesti“. Porodična će postati kada njega više ne bude.

Samo u jednom delu na početku spomenuta definicija porodičnih kompanija je tačna, ali duboko sumnjam da je onaj koji ju je pisao na rečenice koje slede mislio. Tačna je jer se odnosi u porodici tokom generacijske tranzicije reflektuju na njeno poslovanje. Nerazumevanja i konflikti na ličnom planu, kod kuće, preslikaće se ne samo na atmosferu u kompaniji već i na njen život, na zaposlene koji tu rade, na odluke koje se donose. Tačna je jer neke pozicije, često važne, preuzimaće članovi porodice samo zbog toga što oni to žele pa ih „tata“ pusti ili zato što „tata“ želi, a oni to manje voljno izvršavaju. Porodična je jer generacijska tranzicija crpi energiju u porodici i u kompaniji, reflektuje se i na odnose u porodici i na odnose u kompaniji.

Neke su kompanije kroz proces generacijske tranzicije postale porodične. Mnoge će s vremenom, lakše ili teže, proći putovanje od „moje“ kroz „naša“ do „vaša“ i postati porodične, ali dok se to ne desi, zovimo ih njihovim imenom – osnivačeve kompanije. ■



TRADICIJE U NASLEĐIVANJU I TRANZICIJI NEMAMO, ALI ISKUSTVA IMAMO

SAVETOVANJE U PROCESU TRANZICIJE U PORODIČNIM KOMPANIJAMA



Boris
Vukić



Dr Mirela
Alpeza



Milovan
Zvijer

U poslednjih dvadeset pet godina upoznao sam, družio i družim se sa nekoliko stotina osnivača. Neki od njih su pokrenuli kompanije koje danas prave stotine hiljada, a neke stotine miliona evra. Ni sami nisu svesni koliko su međusobno slični,

samonikli i samouki, preduzetnici, retko kada zadovoljni, po pravilu nemilosrdni prvo prema sebi, a zatim i prema svojim saradnicima.

U poslednjih deset godina drugujem i radim i sa njihovom decom. Toliko koliko su im kompanije slične, toliko su im deca različita. Retki su poput njih preduzetnici, neki k'o stvoreni da se nađu u biznisu, za neke i za biznis bi bilo bolje da im se putevi nisu ukrstili, neki su daleko od osnivačevog biznisa. Većina su slična po tome što su osetili ili pritisak ili potrebu da nastave sve ono što je stvoritelj decenijama stvarao.

Boris Vukić

SISTEMATIČAN RAD BAZIRAN NA, U PRAKSI, POTVRĐENOJ METODOLOGIJI „4 PRIPREME“

- Pokretanje porodičnog saveta
- Definisanje plana tranzicije
- Podrška u procesima tranzicije rukovođenja i vlasništva
- Deljenje iskustva i povezivanje „naslednika“ kroz Klub 2040

Više informacija na info@porodicnekompanije.com



Zakažite konsultacije na:
+38163545457

www.porodicnekompanije.com

www.obiteljsketvrtke.hr

A gde je vama testament?

Pretpostavljam da postoji bar nekoliko romantičnijih načina da se započne bračni život od razgovora (budućih) supružnika o sadržini bračnog ugovora. S jedne strane supružnici se zaklinju na večnu vernost, a s druge dogovaraju kako će izgledati raspodela imovine u slučaju razvoda. Malo apsurdno, slažem se.



Milovan Zvijer,

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

KAO ŠTO BRAČNI UGOVOR MOŽDA NEKAD DELUJE APSURDNO, ŽIVOT JE JOŠ VIŠE NE-PREDVIDIV A ISKUSTVA (BILO LIČNA, BILO POSREDNA) BROJNA I RAZNORODNA. Dodatno, činjenica da je bračni ugovor imenovan ugovor, tj. ugovor koji prepoznaju naši pozitivni propisi, ide formalno u prilog tome da se kodifikacijom tog ugovora pojavila i praktična potreba. Jer, pravo prati život.

Advokatura je zahvalna profesija jer omogućava advokatima da aktivno prate kako evoluiramo kao društvo i pojedinci. S tim u vezi, donekle s radošću (malo manje istovremeno sa zebnjom) svedočim da je pitanje bračnih ugovora sve manje tabu tema i da se supružnici u nekoj fazi života odlučuju da urede međusobne odnose i da se zna šta je čije, da ne bude sve pobrkano u konceptu „zajedničke imovine“. Otišao bih korak dalje, pa bih rekao da je u određenoj životnoj dobi i zavisnosti od širokog spleta okolnosti postojanje bračnih ugovora vrlo zahvalan pravni instrument koji čak može da rastereti brak i partnerstvo od nekih formalnih nejasnoća.

Kao i svaki ugovor, i bračni ugovor treba da predstavlja saglasnost volja i trebalo bi da se pretpostavlja da su supružnici (ili partneri i možda budući supružnici) „pri čistoj svesti i zdravoj pameti“ samostalno došli do toga da bi im bračni ugovor bio korisno sredstvo (a ne cilj!) u ostvarenju cilja – a to



su, pretpostavićemo, zajednički mir, spokoj i sreća!

Međutim, šta se događa kada samim supružnicima nije palo na pamet da bi im bračni ugovor bio korisno sredstvo, već se pitanje bračnog ugovora potegne od strane nekih trećih lica – na primer, roditelja (budućih) supruž-



nika? Pogotovo kada su roditelji imućni, često vlasnici porodičnih kompanija, videli kroz život i posao sve i svašta, oprezni a nekad i uplašeni (često, doduše, s dobrim razlozima).

Svedočim da situacija iz prethodnog pasusa postaje sve češća i da mnogi roditelji, u strahu od toga „šta će biti ako nam se deca razvedu“, smatraju da bi bračni ugovor mogao da bude rešenje za sve probleme. To je samo donekle tačno, pod pretpostavkom da potezanje pitanja bračnog ugovora ne kreira problem. Na primer, sumnju u ljubav.

Po mom iskustvu, najčešća dva scenarija kada su roditelji inicijatori postojanja bračnog ugovora između mladih bračnih parova, jesu sledeće reakcije:

- a) Ne smem to ni da pitam.
- b) Pripremite šta treba, potpišaće šta god je potrebno.

Najređi scenario je strukturiran razgovor, razumevanje koncepta bračnog ugovora, na kraju i dogovor, tj. u punom kapacitetu saglasnost volja ugovornih strana. A taj u praksi najređi scenario suštinski bi trebalo da bude najpoželjniji.

Ima tu još mnogo stvari koje celu ovu tematiku čine zanimljivom, ali hajde da se zadržimo na dve.

BRAČNI UGOVOR JE ZAHVALAN PRAVNI INSTRUMENT KOJI TREBA DA RASTERETI PARTNERSTVO OD FORMALNIH NEJASNOĆA I SLUŽI KAO KORISNO SREDSTVO, A NE CILJ U OSTVARENJU ZAJEDNIČKOG MIRA I SREĆE

Jedna je zablude da se bračni ugovor proteže i na pitanje nasleđivanja. Ne proteže se. Upravo to je tačka gde se porodično i nasledno pravo (kao donekle slične, ali suštinski različite grane prava) dodiruju, prepliću, sudaraju i ostavljaju prostora za puno kreativnosti.

Druga je pitanje testamenta. Kakve sad testament ima veze sa bračnim ugovorom? Nema, ali ima veze sa emancipacijom i kreativnošću. Ako već roditelji mogu da budu emancipovani i kreativni „za druge“ (sugerišući deci da bi dobro bilo da imaju bračne ugovore) možda bi svoju emancipaciju mogli da pokažu avansno i na svom primeru – recimo da prethodno među sobom imaju zaključene bračne ugovore (jer bračni ugovori mogu da se zaključe i posle puno godina braka) i/ili sastavljene testamente.

Činjenica je da svedočimo ubrzanju evoluciji poslovnih i ličnih odnosa i detabuizaciji mnogih tema, pa i pitanja bračnih ugovora i testamenata. Puni doprinos toj temi počeo da dajemo ne (samo) onda kada drugima budemo sugerisali šta bi za te druge bilo korisno već kada sami krenemo da radimo nešto što je korisno za nas, pa i za druge.

Nego, gde je vama testament? ■

SPOSOBNOSTI, POTREBE A GDE JE TU MOTIV?

Da li ste imali u školi neki predmet koji sadrži reč marksizam ili marksistička? Ako jeste, to samo znači da vam je krštenica požutela. I da ste svedočili kako je efikasn i tržišno orijentisani kapitalizam pobedio konkurenciju. I debelo zaglibio posle toga, naviknut da mora s nekim da se takmiči.



Dobrica Stevanović,

generalni direktor *Hanh Kolb Srbija*, predavač *Adizes Leadership Program*

KAPITALIZAM JE SPOSOBAN DA PROIZVEDE SVEGA MNOGO.

Društvo izobilja, doduše neravnomerno raspoređenog. Ima nekih teorija koje kažu da, kada bi se postojeće društveno bogatstvo rasporedilo na jednake delove, vrlo brzo bismo se vratili na početnu tačku. Naime, bogati bi se opet obogatili, jer su sposobniji ili „sposobniji”. Da li je to zaista tako i zašto to mene, jednog od armije menadžera, treba da zanima?

Možda će pomoći prizivanje ideja iz Marksove „Kritike Gotskog programa”: „Od svakoga prema sposobnostima, svakome prema potrebama”.

Prvi deo je jasan: svi poseduju izvanredne sposobnosti, barem kada se o tome samo priča. Kada dođe do konkretnih izazova, često „svi junaci nikom ponikoše”. Poput kafanskih priča kada neki kljakavi rekreativac tvrdi da može da čuva Mesiju u najboljim dani-ma. Slično je ponašanje na tržištu radne snage u proceni posla i sopstvenih sposobnosti. Dok ne pukne realnost. Dok se ne ispreče nepredviđene okolnosti, u šta spada sve osim mesečevih mena. Jedan od omiljenih izgovora koje sam čuo je „nisam imao/imala obuku”... obuku za šta, za život kao pojavu? I odmah da razjasnimo: obuke su poželjne i neophodne, sa ciljem podizanja veština i sposobnosti. Preče-

sto su obuke usmerene na to „gde da kliknem” i koje mi se polje otvara. Ipak, postoji značajan udeo aktivnosti za koji ne postoji obuka, jer su to izazovi koji se javljaju u svakodnevnom obavljanju poslova i menadžeri su obično naj-pozvaniji da ih reše. I najodgovorniji, naravno! Što ste na višoj poziciji, sve više ste odgovorni i za obuku drugih. Dakle, s tržišta radne snage sve češće dolaze osobe s pogrešnim poimanjem sopstvene sposobnosti, a usled sve bržih promena, mnoštvo je aktivnosti za koje je teško pronaći i vreme i način da se podignu sposobnosti. Pravi lideri gledaju preko brda i razumeju da od svakog prema sposobnostima ne znači da u timu imaju „armiju Mesija”.

Problem se nastavlja i u drugom delu „svakome prema potrebama”. I većina bi ljudi rekla u startu nešto u stilu „naše potrebe su ogromne”. Dakle, jednačina jasna: podrazumevaju se ogromne sposobnosti i ogromne potrebe. Da, ali samo na prvi pogled. Jer, ma koliko kapitalizam pravio proizvođa/usluga da zadovolji potrebe, i dalje nešto ne funkcioniše u društvu izobilja. Zbog toga što su potrebe specifične. Neki ne žele „porše”, dovoljan im je dobar bicikl i utisak da rade na svom zdravlju. Gomile interesovanja izviru iz svakog od nas i za ta interesovanja je potrebno vreme, a ne toliko novac.

Rezon osobe s tržišta rada: radim da zadovoljim svoje potrebe. Moje potrebe nisu velike u novčanom smislu: treba mi bicikl i nekoliko stvari u vezi s tim, jer još uvek živim kod roditelja (tek mi je 30). Treba mi mnogo slobodnog vremena da uživam u onom što želim. I da popravim svoje rezultate u biciklizmu, koji iskreno nikom ništa ne znače, osim meni. Ne volim stres na poslu. Nemam volju da svaki dan ustajem ujutro i idem na posao. Hoću da svi vide koliko sam kreativan/kreativna. Hoću da imam svoj personaliti, da ličim na nekog TV ili strip junaka, pa još malo bolje, ako može. Nemam obaveze prema porodici, to je komplikovano. Osim sebe, možda neki partner, ali neobavezno. Nemam MOTIV da radim, niko ne ume da me motiviše. Pravi lideri gledaju preko brda i razumeju da „svakom prema potrebama” u doba relativnog izobilja ne znači da će u timu imati „armiju napaljenih kandidata”.

Izgleda da „od svakoga prema sposobnostima, svakome prema potrebama” deluje delimično zastarelo. Nekada su se tražili ljudi koji bi svojim posvećenim i napornim radom zadovoljili svoje, prevashodno materijalne, potrebe. Firme su birale, po svojim kriterijumima, najposposobnije. Danas se biraju **najmotivisaniji**. Oni će najbolje savladati obuke, uklopiti se u tim, doneti napredak. ■

Izgubljeno **znanje**

U većini naših kompanija postoji jedna tiha, skupa i gotovo nevidljiva rupa kroz koju svakog dana cure novac, znanje, energija i iskustvo. Ne vidi se u bilansu, ne piše u izveštajima i retko se pominje na internim sastancima. Ta rupa zove se – izgubljeno znanje.



Sreten Vranić,

direktor za odnose s međunarodnim finansijerima Adizes SEE

REČ JE O ZNANJU KOJE NE ŽIVI U DOKUMENTIMA, VEĆ U GLAVAMA LJUDI. U njihovim navikama, iskustvima, improvizacijama, principima rada, obrascima ponašanja i „malim trikovima“ bez kojih posao jednostavno ne funkcioniše. To je znanje koje nestaje nakon radnog vremena, odlazi na godišnji odmor, razboli se, promeni firmu ili ostaje zaključano u glavi pojedinca jer niko nikada nije pitao da se podeli.

Svaka organizacija svakodnevno stvara i koristi znanje. Ukupno znanje jedne firme čine, s jedne strane, ljudi i njihova iskustva, a s druge, zapisi – dokumenti, procedure, mejlovi, baze podataka i razni interni materijali. Ipak, u praksi mnoge firme funkcionišu daleko ispod svog realnog potencijala. Razlog je jednostavan: znanje koje već poseduju nije dostupno svima, nije dostupno na vreme i nije dostupno u obliku koji je zaista upotrebljiv.

Problem često počinje nerazumevanjem samog pojma znanja. Podaci su brojevi i činjenice. Informacije su strukturirani podaci. Znanje je nešto sasvim drugo – ono je kombinacija iskustva, vrednosti, konteksta i stručnog uvida koja omogućava donošenje boljih odluka. Upravo zato univerziteti ne mogu da „proizvedu“ iskusne menadžere. Ne postoji dokument koji će, samim čitanjem, početnika pretvoriti u stručnjaka.

Ova vrsta znanja naziva se tacitno znanje. Ono se ne prenosi kroz priručnike i prezentacije, već kroz rad uz mentora, zajedničke projekte, praksu, greške i neposrednu saradnju. Tacitno znanje je duboko vezano za kontekst i ljude – i upravo zato je najvrednije, ali i najranjivije.

U našoj regionalnoj poslovnoj kulturi situaciju dodatno komplikuje uverenje da je „znanje moć“ samo ako se čuva za sebe. Zapo-



**UPRAVLJANJE
ZNANJEM
POČINJE
JEDNOSTAVNIM
PITANJIMA: ŠTA
BI NAS NAJVIŠE
ZABOLELO
DA SUTRA
NESTANE?**

sleni često ne znaju koje znanje postoji, gde se nalazi ili nemaju pristup njemu. U nekim slučajevima, nosioci znanja ga svesno zadržavaju, doživljavajući ga kao ličnu konkurentsku prednost. Posledica toga su fragmentisano znanje, slaba saradnja među timovima i stalno ponavljanje istih grešaka.

Upravo iz te boli nastaje sistem za upravljanje znanjem (Knowledge Management System – KMS). Ne kao teorijski koncept ili IT trend, već kao odgovor na vrlo konkretne poslovne probleme. KMS je način da firma zapamti ono što zna, da to znanje organizuje, deli i koristi onda kada je najpotrebnije. To nije samo digitalna arhiva dokumenata već pamćenje organizacije – mesto gde iskustvo prestaje da bude lična imovina i postaje zajednička snaga.

Svako ko je ikada tražio „onu ponudu“, „onaj mejl“ ili „dogovor s klijentom“ zna kako izgleda tišina koja nastaje nakon tog pitanja, praćena paničnim pretraživanjem inboksa i

foldera. Moderne organizacije razmišljaju drugačije. Za njih znanje nije samo resurs, već strateški kapital. One znaju da moć nije u sakrivanju informacija, već u sistemu. Da je jača firma ona u kojoj znanje može da funkcioniše i bez ključnih ljudi nego ona u kojoj sve staje kada jedan ili više ključnih ljudi nisu tu.

KMS ne umanjuje vrednost ljudi. Naprotiv, on im daje prostor da se bave složenijim, kreativnijim i vrednijim zadacima, umesto da stalno objašnjavaju iste stvari iznova. U praksi, sistem za upravljanje znanjem znači da se procesi više ne rešavaju „odokativno“, da se greške ne ponavljaju samo zato što ih se niko ne seća, da novi zaposleni imaju jasan put učenja, a da se odluke donose brže jer informacije nisu razbacane po mejlovima, privatnim beleškama i ličnim folderima.

Zašto je upravljanje znanjem ključno?

Upravljanje znanjem nije samo praktičan alat za „bolju organizaciju dokumenata“. Ono je direktna konkurentska prednost. Kompanija koja upravlja svojim znanjem ne zavisi od pamćenja pojedinaca, već od sistema. Kada ljudi napuste organizaciju, znanje ne odlazi s njima – ono ostaje sačuvano, dostupno i upotrebljivo drugima. Time se povećava kontinuitet rada, smanjuje operativni rizik i jača stabilnost organizacije. Istovremeno, nestaje potreba da se stalno „ponovo izmišlja točak“. Timovi uče iz prethodnih iskustava, koriste već proverena rešenja i izbegavaju stare greške. Rezultat je bolji kvalitet rada i znatno manje vremena utrošenog na rešavanje istih problema iznova. Kada znanje postane zajednički resurs, a ne privatna imovina, organizacija postaje agilnija i spremnija za promene. Znanje tada više nije statična arhiva, već dinamičan i primenljiv kapital koji se svakodnevno koristi u donošenju odluka.

Ova tema danas je važnija nego ikada. Ljudi više ne ostaju decenijama u istoj firmi. Mladi traže smisao, brzinu i jasnoću. Tržište ne prašta greške, a klijenti nemaju strpljenja da



U NAŠOJ REGIONALNOJ POSLOVNOJ KULTURI SITUACIJU DODATNO KOMPLIKUJE UVERENJE DA JE „ZNAJJE MOĆ“ SAMO AKO SE ČUVA ZA SEBE.

budu deo tuđeg procesa učenja. U takvom okruženju, firma bez sistema znanja nema stabilan temelj.

Da bi bila konkurentna, organizacija mora jasno razumeti šta zna i šta tek treba da zna.

To podrazumeva identifikaciju najvrednijeg znanja i njegov prenos onima kojima je to znanje potrebno. Međutim, upravo je najvrednije znanje često i najteže prepoznati i podeliti, jer je duboko ukorenjeno u iskustvu pojedinaca.

Najčešća greška kod uvođenja sistema za upravljanje znanjem jeste pokušaj da se sve reši odjednom. U praksi, uspešne organizacije kreću postepeno, ali sistematski.

1. **Znanje mora biti organizovano** – nije dovoljno da ono postoji samo u glavama ljudi. Organizacije moraju svesno da identifikuju koje znanje im je zaista važno, da ga sistematizuju i podele tako da bude dostupno svima kojima je potrebno – onda kada je potrebno.
2. **Upravljanje znanjem omogućava organizaciji da uči iz sopstvenog iskustva**, umesto da greške ostanu nevidljive ili se prečute, one postaju deo institucionalnog pamćenja. Takvo pamćenje vodi ka zrelijim odlukama i postepenom podizanju kvaliteta rada cele organizacije.
3. **Ovo nije samo IT rešenje** – ovo je organizacioni proces. Ključna ra-

zlika između upravljanja znanjem i pukog upravljanja informacijama leži u fokusu: nije važno samo gde je nešto sačuvano već kako se to znanje koristi i primenjuje u svakodnevnom radu.

4. **Znanje mora biti lako dostupno i razumljivo.** Sama ideja sistema znanja nema vrednost ako ga zaposleni ne koriste. Zato pristup mora biti jednostavan, pretraživ i organizovan prema stvarnim potrebama korisnika, a ne prema logici softvera ili IT strukture.

Međutim, upravljanje znanjem ne odnosi se samo na prenos i zaštitu postojećeg znanja. Organizacije moraju istovremeno stvarati okruženja u kojima novo znanje može nastajati. Znanje se najčešće razvija u manje strukturisanim okruženjima, gde postoji prostor za eksperimentisanje, gde se greške posmatraju kao deo procesa učenja i gde ljudi s različitim vrstama znanja međusobno sarađuju, razmenjuju ideje i nadograđuju svoje kompetencije.

Dobra vest je da upravljanje znanjem ne počinje velikim projektima i skupim softverima. Počinje jednostavnim pitanjima: šta bi nas najviše zabolelo da sutra nestane? Koje znanje direktno utiče na prihode, kvalitet i klijente? Koje greške stalno ponavljamo? Odgovori na ta pitanja jasno pokazuju odakle treba krenuti – od jednog procesa, jednog tima, jednog kritičnog područja.

Sistem za upravljanje znanjem nije prvenstveno tehnološki projekat. On je kulturna promena. Poruka da firma ceni jasnoću više od improvizacije, učenje više od traženja krivca i sistem više od heroja. U svetu u kojem se proizvodi lako kopiraju, cene se ruše, a tržišta menjaju preko noći, jedina prava konkurentska prednost ostaje ono što firma zna – i kako to znanje koristi.

Znanje može ostati zaključano u glavama pojedinaca ili može postati sistem koji radi 24/7 i kada ljudi nisu tu. Razlika između te dve opcije često je razlika između firme koja se „snalazi“ i firme koja dugoročno pobeđuje. ■

GRAVITACIONA PODRUČJA: KADA PROSTOR POSTAJE PODLOGA ZA STRATEGIJU RASTA, ODLUČIVANJE I SMENU GENERACIJA?

Podaci govore da privatne firme u Jugoistočnoj Evropi, naročito na području Balkana, često rastu brže nego njihovi prostori, upravljački slojevi i rituali odlučivanja. U praksi to najčešće znači da u bilansima firme beleže rast, dok se u hodnicima i poslovnim prostorima oseća zagušenje. Odluke se „lepe“ za nekoliko ljudi, timovi se snalaze na improvizovanim sastancima, dok naslednici ulaze u postojeće centre moći bez jasnih pravila igre.



Slađana Popović,
Kosari Atelier, saradnica Adizes SEE

Ovde ćemo se stoga baviti definisanjem gravitacionih područja, odnosno tendenciozno kreiranih čvorova na raskrsnici prostora, artefakata, protokola i prava odlučivanja. Ovakvi prostori interakcije imaju za cilj da privuku ljude, ubrzaju donošenje odluka i merljivih rezultata, stvaraju kvalitet i specifičnu lokalnu kulturu koja podstiče rast. Prostor nije samo kulisa već i učesnik u kreiranju organizacije i treba da podstiče njeno funkcionisanje i rast.

U kontekstu lokalnog regiona, ova tema posebno predstavlja neistraženu teritoriju i posledica je činjenice da se na posttranzicionim tržištima značajan broj porodičnih firmi još uvek oslanja na prvu generaciju upravljanja, i tek ulazi u faze gde sukcesija postaje sistemski izazov, a ne samo porodični dogovor u četiri oka. Nije

stoga cilj da jedna porodična firma samo neguje lep prostor, nego da kreira prostorne mehanizme upravljanja, gravitacione zone koje sinhronizuju strategiju, operativu i sukcesijsku evoluciju kroz jasna merila.

ZAŠTO GRAVITACIONA PODRUČJA UOPŠTE IMAJU SMISLA?

U većini sistema, bez obzira na njihovu veličinu i brojnost, saradnja i koordinacija radnih aktivnosti se često dešavaju oko disproporcionalnih tačaka – čvorova; u blizini ljudi od autoriteta, oko vizuelnih detalja, pored ulaza u zajedničke prostorije,

u prodajnim prostorima oko kasa ili u velikim salama za sastanke u momentima „gašenja požara“. To svakako nije slučajno, a mnoga istraživanja ukazuju na to da blizina radnih stanica i otvorenost prostora direktno utiču na način komunikacije među ljudima, pri čemu čak i osnovni svakodnevni razgovori opadaju kada su ljudi na udaljenosti većoj od 10 m – takozvana Allenova kriva. Suprotno uvreženim trendovima na lokalnim tržištima, više otvorenog prostora namenjenog za poslovanje ne znači neminovno i više saradnje među ljudima koji u njima borave.

GRAVITACIONO PODRUČJE NIJE SAMO LEPA KANCELARIJA, VEĆ STRATEŠKI ČVOR KOJI SINHRONIZUJE OPERATIVU, LJUDE I PROCESE ODLUČIVANJA

Gravitaciono područje, dakle, nije isto što i *open space* kancelarija. Ono treba da bude kombinacija fokusiranih aktivnosti u okviru tog čvora, s kontrolisanim granicama i jasnim pomeranjem fokusa sa estetike na namenu, izazivajući osećaj pripadnosti i produktivnog ponašanja.

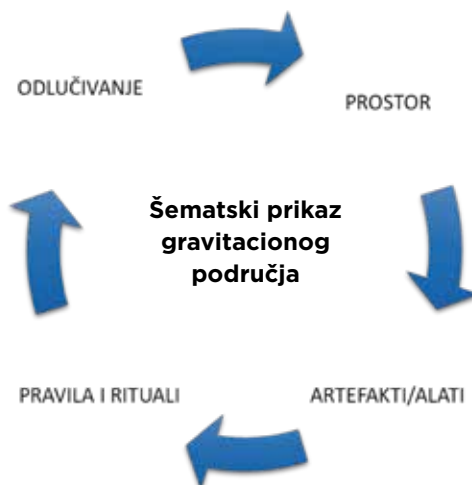
U urbanizmu se ovakva područja kreiraju u okviru javnih prostora u kome korisnici oživljavaju i doživljavaju prostor kroz posmatranje, iterativna poboljšanja i osluškivanje okruženja, vrlo često i nesvesno, vođeno. Analogno tome, gravitacione zone u firmama predstavljaju prostor kao destinaciju za rad, učenje, interakciju i upravljanje, a ne samo prostranstvo ulepšane kancelarije, proizvodnog pogona, prodajnog prostora. Poželjno je, dakle, izbegavati samo scenografiju, te podsticati na uparivanje organizacione strukture s prostorom delovanja.

U menadžmentu se organizacija najčešće svodi na raspodelu prava odlučivanja, sisteme merenja učinaka i sistema nagrađivanja. Kada u organizacione aktivnosti uvedemo arhitekturu prostora, nailazimo na pitanja gde se odluke donose, ko sme da ih donese na licu mesta, šta je svim učesnicima vidljivo, a šta isključivo ostaje iza zatvorenih vrata i kako prostor podržava ustanovljena pravila ponašanja.

Aktivnosti, međuljudski odnosi i identitet jedne zajednice neraskidivo su vezani za materijalna sredstva (zgrade, prostorije, tehnologije, dokumenta). Tako možemo zaključiti da centri moći nisu samo ljudi na vrhu piramide već i mesta (gravitacione zone) koja rad čine vidljivim, te subliminalno kreiraju ili podržavaju hijerarhiju.

ŠEMATSKI PRIKAZ GRAVITACIONOG PODRUČJA

Budući da ne postoji formula koja odgovara svakom sistemu, uputno je da shvatimo da namerno kreiran organizacioni čvor slojevito integriše sledeće segmente: prostor (lokaciju, granice, tok kretanja i vizuelna dostupnost), artefakte (instrumente



za rad, hodograme, vidljive vizuelne prikaze identiteta tima/kompanije), pravila ponašanja (ko kada dolazi, koliko boravi u prostoru, kako teče interna komunikacija, proces eskalacije, zajedničke aktivnosti), i prava na odlučivanje (šta se rešava na licu mesta, a koje odluke podižemo na viši nivo i u „zatvorenim” grupama).

TIPOVI GRAVITACIONIH PODRUČJA

Fizičko – *operativni hub* (unutar zgrade, proizvodnog pogona ili prodajnog prostora) – žila kucavica, srce operative, mesto gde se spajaju planiranje, učinak, aktivnosti, održavanje i rukovođenje. Identitet.

Prodajno – *radni tok ili put kupca* – dizajn okruženja kao marketinški alat utiče na emocije i ponašanje korisnika. Ovakvi mehanizmi se često koriste u prodajnim okruženjima, gde se radni tok zaposlenih ili kretanje korisnika kreira kroz raspored prostorija i aktivnosti, mikroklimu, odlučivanja na licu mesta. Emocije izazvane okruženjem mogu uticati na vreme provedeno u prostoru, donošenje odluka i učestalost izazvanih ponašanja, stoga jasno definisati ulaz, rutu kretanja, objavljivanje.

Timsko – *Placemaking* – tim kao mesto, alati za unapređenje komunikacije i blagovremeno odlučivanje korišćenjem vizuelnog upravljanja, kreiranje zona za fokus. Produktivnost i kreativnost opstaju kada prostore podelimo na javne površine i privatne zone.

PROMENA GRAVITACIONIH ZONA JE PROMENA MOĆI

Porodične firme često mogu iskusiti isprepletenost porodičnih odnosa i poslovanja, nepotizam i neformalno odlučivanje. Stoga je sistemsko planiranje i upravljanje neophodno tokom implementacije evolutivnih koraka jednog sistema u nastajanju. Gravitacione zone po tipologijama, ovde mogu poslužiti kao praktičan instrument da promene i tranzicija postanu vidljive i manje zavisne od ličnih odnosa. Odvajanje zone autoriteta od zone rada je važno, gde operativna gravitacija treba da pređe u timske i radne zone (da izbegnemo senke upravljanja).

Kada gravitacione zone bivaju implementirane oko jedne osobe, osnivača ili direktora, kratkoročno možda dobijemo na brzini, ali usko grlo na dugi rok. Sastanci se nagomilaju, odluke čekaju, naslednici nemaju stvarni autoritet, a srednji menadžment postane pismo noša. Odlučivanje, dakle, treba da bude sistematizovano i da teži lokaciji gde je kompetencija („kome je bliže” u suprotnom postane dominantniji od „ko je kompetentniji”).

Na koncu, praktičan savet za vlasnike i menadžment firmi: gravitacione zone kreirajte unazad, počevši od odluke koju želite da sprovedete ili rezultata koji želite da postignete, ka tlocrtu prostora. Mapirajte tok odlučivanja, tako da uska grla mogu biti pravovremeno uočena, a nivoi odlučivanja segmentirani na operativne (danas), taktičke (nedeljno) i strateške (kvartalno), pa potom dodelite prostor svakom nivou odlučivanja. Operativne tokove pozicionirajte blizu mesta dešavanja, u pogonu, kod prodajnog tima, u okviru korisničke podrške. Taktičke u okviru timskog gravitacionog područja, sale za sastanke, u *open space* kancelarijama, fokus zonama. Strateške tokove pozicionirajte u mirnim ambijentima, na upravljačkim komitetima, van svakodnevne zone boravka i disciplinovano. ■

„ŽELIM“ NASPRAM „ZAHTEVAM“

JEZIK LIDERSTVA KROZ ADIŽESOVU METODOLOGIJU I ŽIVOTNE CIKLUSE ORGANIZACIJE

Jedna menadžerka iz Severne Makedonije skoro je rekla jednu šaljivu rečenicu koja, po meni, ima vrlo ozbiljnu pozadinu. U jednoj od radionica, radeći s rukovodstvom na implementaciji alata kreiranih u aktivnostima organizacione transformacije, rekla je da mora postići kod svojih kolega promenu iz „sakam“ u „baram“ (u prevodu iz „želim“ u „zahtevam“). Svi učesnici su se nasmejali.



Borislav Đurić,

Team leader CP Adizes Organizational therapist

NEKI ZATO ŠTO SU RAZUMELI POENTU, A NEKI ZATO ŠTO SU SE PREPOZNALI. JER, BUDIMO ISKRENI: SVI SMO BAR JEDNOM ČULI REČENICU TIPA: „JA BIH VOLEO DA SE OVO ZAVRŠI DO SUTRA“, a onda se iznenadili što se – gle čuda – nije završilo. Oba termina su pod znacima navoda. Šta podrazumeva jedan, odnosno drugi termin pokušaću da obrazložim u tekstu. U savremenom menadžmentu, pažnja se često usmerava na strategije, strukture i procese, dok se suptilni, ali ključni aspekti komunikacije neretko zanemaruju. Jedan od takvih aspekata jeste razlika između poruka koje lideri formulišu kao „želim“ i onih koje izražavaju kao „zahtevam“. Iako se ova razlika može činiti semantičkom, u praksi ona odražava duboke upravljačke obrasce koji su u potpunosti objašnjivi kroz Adižesovu metodologiju upravljanja.

JEZIK KAO ODRAZ UPRAVLJAČKIH ULOGA (PAEI)

Adižesova PAEI tipologija definiše četiri osnovne upravljačke uloge: **Proizvođač (P)**,

FORMULACIJA „ŽELIM“ IZRAŽAVA VIZIJU I VREDNOSTI, DOK „ZAHTEVAM“ OSIGURAVA OPERATIVNU DISCIPLINU, PREDVIDIVOST I EFIKASNOST POSLOVANJA

Administrator (A), Preduzetnik (E) i Integrator (I). Način na koji lider komunicira direktno je povezan s dominantnim ulogama koje u tom trenutku koristi.

Formulacija „želim“ najčešće je povezana sa **E i I ulogama**. Ona izražava viziju, nameru, pravac i vrednosti. Kada lider kaže: „Želim da unapredimo korisničko iskustvo“ ili „Želim da razvijamo ljude“, on ne izdaje naredbu, već poziv na zajedničko razmišljanje i angažovanje. Ovakav jezik podstiče kreativnost, inicijativu i identifikaciju zaposlenih sa ciljevima organizacije.

Suprotno tome, formulacija „zahtevam“ proizilazi iz **A i P uloga**. Ona jasno definiše šta mora biti urađeno, u kom roku i po kojim standardima. Izjave poput: „Zahtevam da se izveštaj dostavi do kraja dana“ ili „Zahtevam poštovanje procedure“ obezbeđuju operativnu disciplinu, predvidivost i efikasnost.

Problemi nastaju kada organizacije, ili pojedini lideri, ostanu zarobljeni u jednoj od ove dve komunikacione krajnosti. U Adižes metodologiji poznato kao mismanagement pona-



šanje i uloge kako rukovodilaca, tako i njihovih podređenih. Alat da se ovakva situacija prevaziđe sigurno jesu tela koja nazivamo POC (kreativni organizacioni savet) i EC (izvršni odbor). Ova tela kontrolišu realizaciju poslovnih rezultata, pospešuju promene i trebalo bi dosledno da poštuju pravilo „šta, kako, ko i do kada” u procesu dodeljivanja zadataka.

„ŽELIM” I „ZAHTEVAM” KROZ ŽIVOTNE CIKLUSE ORGANIZACIJE

Pored upravljačkih uloga, Adižesov model životnih ciklusa organizacije omogućava dublje razumevanje zašto se određeni komunikacioni obrasci pojavljuju i kako utiču na razvoj organizacije.

U ranim fazama — **Udvaranje i Doba povoja** — dominira jezik „želim”. Organizacija se zasniva na idejama, entuzijazmu i ličnoj energiji osnivača. Formalni zahtevi su minimalni, a fleksibilnost je ključna. Preuranjeno insistiranje na „zahtevam” u ovim fazama može ugušiti preduzetnički impuls.

Tokom **Go-Go faze**, organizacija i dalje funkcioniše vođena željama, ali njihov broj prevazilazi kapacitete. „Želim sve i odmah” postaje dominantan obrazac, što dovodi do preopterećenja ljudi, nejasnih prioriteta i konflikata. Upravo u ovoj fazi, kontrolisano uvođenje „zahtevam” postaje neophodno za dalji rast.

Adolescencija predstavlja najosetljiviju fazu u kojoj dolazi do sudara „želim” i „zahtevam”. Organizacija pokušava da se profesionalizuje, uvodi strukturu i odgovornost, dok se istovremeno bori da sačuva preduzetnički duh. Ako „zahtevam” prevlada bez integracije i objašnjenja „zašto”, dolazi do otpora i gubit-

ka identiteta. Ako „želim” ostane dominantno, organizacija nikada ne sazreva.

Fazu **Top-forme** karakteriše zrela ravnoteža. Lideri svesno koriste oba jezika: „želim” za strateški pravac, inovacije i kulturu, a „zahtevam” za izvršenje, standarde i rezultate. Ova ravnoteža omogućava istovremenu fleksibilnost i stabilnost.

U kasnijim fazama — **Stabilnost i Aristokracija** — „zahtevam” postaje sve rigidniji, dok „želim” gubi na značaju. Fokus se pomera sa svrhe na formu, sa rezultata na procedure. Organizacije i dalje funkcionišu, ali gube sposobnost prilagođavanja.

U **Ranoj birokratiji i Birokratiji**, „zahtevam” ostaje bez stvarne menadžerske vrednosti. Zahtevi se postavljaju radi kontrole, a ne radi rezultata, dok jezik „želim” praktično nestaje, jer vizija više ne postoji.

IMPLIKACIJE ZA SAVREMENO LIDERSTVO

Iz perspektive Adižesove metodologije, pitanje nije da li lider treba da kaže „želim” ili „zahtevam”, već da li razume **kontekst, fazu razvoja organizacije i dominantne upravljačke uloge** koje su u tom trenutku potrebne. Dakle, poenta nije da lider mora da bira između „želim” i „zahtevam”. Poenta je da zna kada da koristi jedno, a kada drugo. Kako da poslovnu filozofiju „saka” i „baram” postavimo u ravnotežu?

ZRELO LIDERSTVO JE SPOSOBNOST SPAJANJA „ŽELIM” (PRAVAC I ENERGIJU) SA „ZAHTEVAM” (DISCIPLINU I ODGOVORNOST) - TO JE JEDINI PUT KA TOP-FORMI

Zrelo liderstvo podrazumeva sposobnost organizacije i njihovih menadžera da umeju spojiti „želim” (pravac, smisao i energiju) sa „zahtevam” (disciplinu, jasnoću i odgovornost). Ovo je put ka uspostavljanju klime integracije i poverenja u kompaniji. Integracija i poverenje se postižu kontinuitetom i istrajnošću primene alata definisanih tokom organizacione transformacije. Svi alati i tela upravo služe da uspostave balans kratkoročnog i dugoročnog. Fleksibilnosti i kontrolisanosti. Konstantna kontrola rezultata i nadogradnja procesa je željeni pristup.

Organizacije koje uspevaju da usklade „želim” i „zahtevam” ne samo da postižu bolje rezultate već i duže ostaju u fazi Top-forme, što je krajnji cilj svake dugoročno uspešne organizacije. ■

INTEGRATORI KLJUČNI AKTERI PROMENE

Po Adižes metodologiji, upravljanje promenama znači upravljati fleksibilnošću kompanije. Osnovni uslov za to je uspostavljanje funkcionalnog timskog rada. U Adižes pristupu timski rad podrazumeva saglasnost, a ne puko glasanje, razgovore dok se ne postigne razumevanje, svest o sopstvenim nesavršenostima i jasno dodeljene zadatke pojedincima.

Da bi se takav način rada održao i širio u organizaciji, uvodi se funkcionalna paralelna struktura – integratorski pristup koji ne samo da stvara unapređenja, već i značajno povećava verovatnoću njihove implementacije.

Zbog toga postoji **INTEGRATORSKA ZAJEDNICA** – mesto na kojem se integratori iz različitih kompanija okupljaju, razmenjuju iskustva i razvijaju veštine. ASEE je platforma za povezivanje obučenih integratora, tu smo da pružimo podršku. Tokom 2025/26 planirani su susreti u Sokobanji, Banja Luci i online okupljanja, kroz koje članovi rade na konkret-

nim izazovima, jačaju soft skills i podržavaju jedni druge u praksi.

Ova zajednica namenjena je onima koji povezuju različite stilove, prevode ideje u akciju i pokreću organizaciju kroz paralelnu strukturu. Za one koji još nisu zakoračili u integratorsku ulogu, prvi korak može biti **INTEGRATORSKA OBUKA**, koja pruža osnovna znanja i priprema za aktivno uključivanje u zajednicu.

INTEGRATORSKA ZAJEDNICA

Sledeći termini:

26.6.2026. i 6.11.2026.

Kotizacija:

600 EUR + PDV

INTEGRATORSKA OBUKA

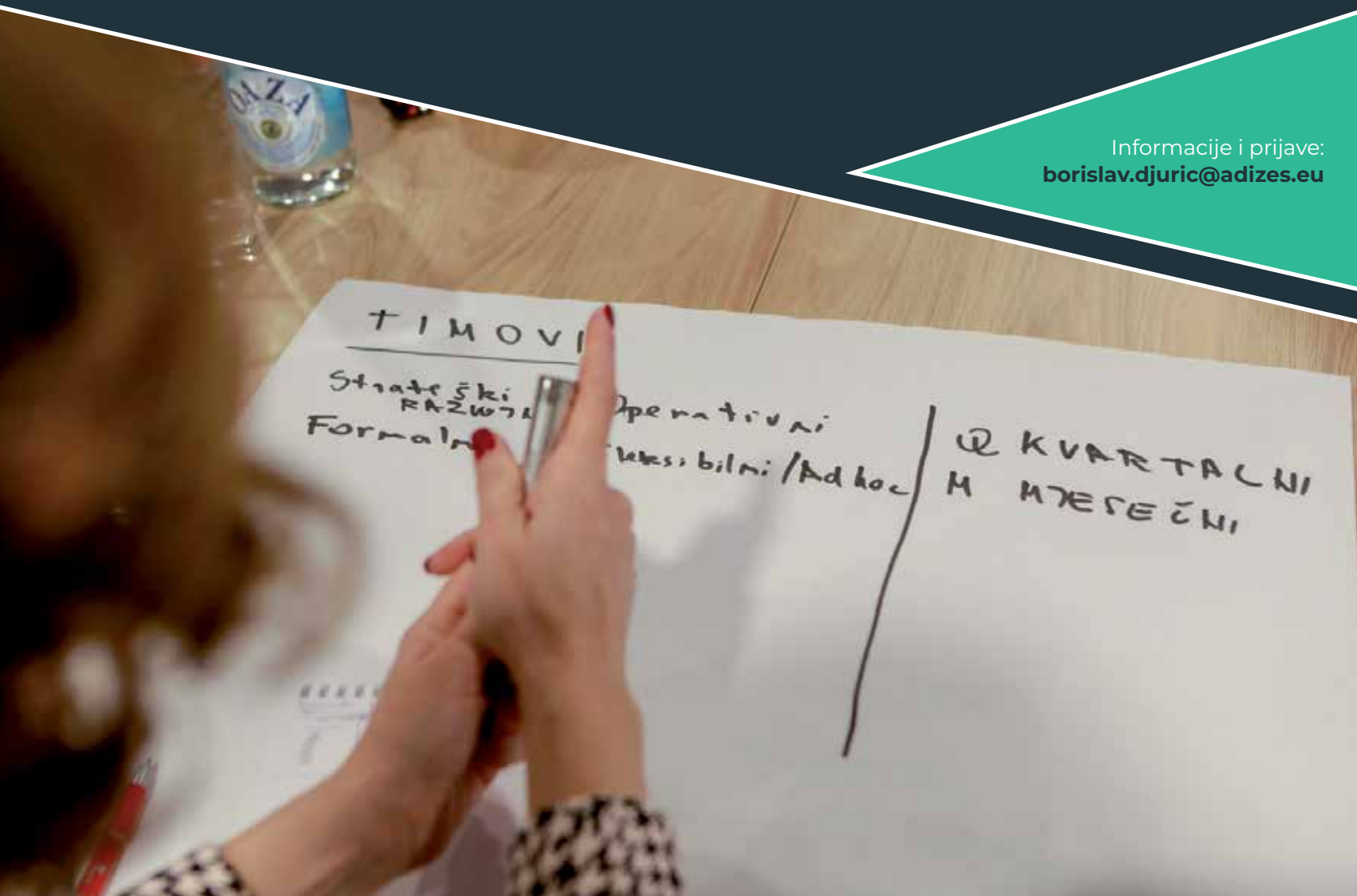
Sledeći termini:

15-17.4.2026. i 4-5.5.2026.

Kotizacija:

1500 EUR + PDV

Informacije i prijave:
borislav.djuric@adizes.eu



ZAŠTO MORAMO ZNATI CENU KOŠTANJA NAŠIH PROIZVODA ILI USLUGA



Aleksandar Popović,
finansijski direktor *Adizes SEE*

U NEKOLIKO PRETHODNIH IZDA-NJA ASEE MAGAZINA, U OVOM, DA GA TAKO NAZOVEMO, FINAN-SIJSKOM SEGMENTU BAVILI SMO SE TEMAMA PROFITABILNOSTI, EFIKASNOSTI POSLOVANJA, PRE-CIZNOJ EVIDENCIJI TROŠKOVA I NJIHOVOJ KONTROLI I SLIČNO.

Naredna tema koju bi u tom kon-tekstu valjalo pokrenuti jeste cena koštanja.

Poznavanje cene koštanja je neophodno zarad planiranja profita-bilnosti poslovanja (kao osnova za definisanje prodajnih cena), kontrolu nastalih troškova te ocenu rentabil-nosti procesa proizvodnje ili pruža-nja usluga. Ona služi da sagledamo koliki je planski, ali i stvarni trošak koji je neophodno da nastane za proizvodnju nekog artikla, što bi trebalo da navede i definisanje cene ispod koje ne bismo smeli da proda-jemo kako bismo pokrili i opšte („de-ljene”) troškove, a bilo bi lepo i da ostvarimo izvesnu količinu profita.

Cena koštanja se najčešće vezuje za proizvodna preduzeća, za proces proizvodnje, za fabriku. Sve to važi i za uslužne organizacije: mobilne operatore, računovodstvene agenci-je, prevoznike firme. Postoji nekol-iko modela računanja cene koštanja. Suština ovog teksta nije ulazak u mehanizam obračuna jer bi to zahtevalo nekoliko nastavaka. Ovde je osnovna intencija da se uhvati su-

štinska nit i značaj potrebe za njenim obračunavanjem.

Dve ključne komponente za kal-kulaciju jesu mesto troška i nosilac troška. O mestima troška je već pisa-no, ali hajde da ponovimo da je to, u suštini, jedna organizaciona jedinica (konkretno, nama treba proizvodnja) na koju se evidentiraju odgovarajući troškovi. Nosioци troška mogu biti po-jedinačni proizvodi, grupe proizvoda, projekti, neka operacija i slično.

Osnov za obračun cene koštanja jeste dobra evidencija (i planiranje) troškova po mestima i nosiocima. Poći ćemo od pretpostavke da to i imamo ili barem težimo ka tome. Opšta definicija, pa slobodno se može reći školska, kaže da je cena koštanja jednaka količniku svih troš-kova nastalih u procesu proizvodnje i proizvedenih količina. Prilično štura, ne uzima u obzir ponašanje različitih vrsta troškova, kao i razlike u samim pojedinačnim proizvodima. Može-mo slobodno i drugačije reći – da je cena koštanja zbir svih neophodnih

CENA KOŠTANJA JE ZBIR SVIH TROŠKOVA NEOPHODNIH DA SE PROIZVOD STAVI „NA POLI-CU”; BEZ NJE NEMA PRAVILNO IZVAGANE PRODAJNE CENE NITI GARANCIJE RENTABILNO-STI POSLOVANJA

troškova da bismo proizvod stavili u magacin gotovih proizvoda, da bi-smo ga stavili „na policu”. Ili zbir svih troškova neophodnih da pružimo neku uslugu. Pa makar ih ne prodali, ne daj bože.

Ova cela problematika je ima-nentna proizvodnim kompanijama (i uslužnim). U ovom kontekstu je mnogo jednostavnije trgovinskim firmama. Oni vladaju ulaznom ce-nom – nabavnom vrednošću prodate robe (NVPR, COGS). Na nju dodaju razliku u ceni iz koje pokrivaju sve opšte troškove i ostavljaju mesto za profit. Analogno tome i proizvod-no-uslužne firme moraju znati svoju ulaznu cenu.

Radi dobrog planiranja i sprovo-đenja u punom smislu jako je bitno sagledati i pribležiti koji su sve to troškovi neophodni da se proizvod stavi u izlog. Uzmimo za primer da proizvodimo bicikl. Tu svakako moramo računati s troškovima re-promaterijala (sirovina, materijala za izradu), pa „ruku” (zarada zaposle-nih u procesu proizvodnje), troškova pomoćnog materijala, zakupa pro-stora, amortizacije mašina, ambala-že, osiguranja opreme, ulja i maziva, troškova održavanja i trebalo bi da je gro pokriven. Za samu proizvodnju nam ne treba npr. ni trošak advo-katskih usluga ni reprezentacije ni oglašavanja. Ove potonje moramo svakako pokriti iz marže.



Elem, kad već pobrojamo troškove koje moramo obuhvatiti kad je cena koštanja u pitanju, valja upozoriti da se u praksi često izostavi amortizacija. Valja se učiti na tuđim greškama pa navodim primer jedne firme koja je do perfekcije, do „druge decimale” dovela njihovu kalkulaciju cene koštanja. Akcenat je na ovo „njihovu”. Naime, do tančina su razradili obračun troška materijala, pomoćnog materijala i ambalaže po pojedinačnom proizvodu, ali su ostalo zaboravili. Prosto je fascinantno da su to učinili sa zaradama i amortizacijom, jako velikim u njihovom slučaju. Na to su dodali maržu, a još su se susretali s dominantnim distributerom koji je maržu obarao pa nije ni čudo što su ugrozili profitabilnost vrlo brzo jer nisu imali da pokriju ni plate proizvodnih radnika.

Ovde je prilika i za jednu preporuku. Firme često imaju pobiju od planiranja pa i planiranja cene koštanja. Misle da je reč o bauku, teže nekoj iracionalnoj perfekciji i ako nisu spremni da je zadovolje – odustanu. Da, perfekciji treba težiti i do nje se u ovom kontekstu i dođe jednog dana, ali za početak treba ići s dovoljno dobrom kalkulacijom, koristeći i pomalo otrcanu frazu o „Pareto optimumu”. Javio se i jedan slučaj jednog osnivača koji je krenuo sa cenom koštanja po formuli „materijal puta tri”. I to je prolazilo i to je bilo

u prvoj iteraciji. Par godina nakon toga ista firma klizi ka vrlo preciznoj ceni koštanja, vodi računa o mestima troška, dobroj raspodeli po nosiocima i slično. Savršeno, zaista, može da bude protivnik dobrog.

Vratimo se na nabrojane troškove koji ulaze u cenu koštanja. Neke je prilično lako moguće vezati direktno za pojedinačni proizvod – materijal po normativu, trošak zarade (satnice) po proizvodu, ambalaža takođe...

Neki troškovi su vezani za proizvodnju, varijabilni su, ali se ne mogu najdirektnije vezati za sam proizvod, već indirektno. Ovo su troškovi koji se povećavaju rastom obima proizvodnje, kao npr. troškovi servisiranja mašina, utrošak energije i sl. (mada ovo poslednje se sve češće može i direktno vezati imajući u vidu instalaciju merača potrošnje na svaku pojedinačnu liniju proizvodnje). Ovi troškovi se po ključu alociraju na pojedinačni proizvod.

Nešto slično važi i za fiksne troškove proizvodnje – zakup sale, amortizacija opreme, plata šefa proizvodnje i sl. Radili ili ne radili, ovi troškovi su tu i s njima se mora računati.

S vremenom je poželjno što više troškova direktno pripisivati direktnom nosiocu troška, u granicama mogućnosti i tamo gde je to opravdano u materijalnom smislu.

Na ovako definisanu cenu koštanja neophodno je dodati odgovara-

juću maržu – koja treba da pokrije proporcionalni deo opštih troškova koja „opterećuje” jedinični proizvod ili jedinicu pružene usluge i obezbeđuje profitabilnost po jedinici, ali i konsolidovano na nivou firme. Bez dobro definisane cene koštanja, nema ni pravilno izvagane prodajne cene i garancije obezbeđivanja rentabilnosti poslovanja.

Ideja ovog teksta je da ukaže na značaj, podigne svest i poveća pažnju u ovom smeru. Ideja nije da preko noći imamo najsavršeniju plansku i stvarnu cenu koštanja. Za one koji to imaju ovaj tekst i ne daje preveliku dodatnu vrednost. Ali za one koji kreću u preciziranje veoma je bitno da postave dobru analitiku troškova, da postave mesta i nosioce troškova i da vrlo precizno sagledaju, onako zdravorazumski, koji sve to troškovi moraju nastati da bi proizveli nešto ili pružili uslugu. Računovode će na to dati informacije o opštim troškovima i onda eto prodajnoj sili neophodnih informacija da znaju šta je sve dovoljno do prelomne tačke rentabiliteta, a šta je još poželjno da ostane nešto i preko toga (firmi i vlasniku).

I da rezimiramo. Svedok sam bio i slučaja kada je firma bila u ponekad neprijatnoj situaciji da objasni promenu cena naviše. Kupac je ozbiljna velika firma, trebalo je objasniti razloge. I umesto vrlo često tipičnih tržišnih pristupa, ljudi su izneli Excel fajl sa cenom koštanja, sa taksativno navedenim razlozima za povećanjem pojedinih komponenti, sa odgovarajućim učešćem opštih troškova i sa standardnom profitabilnošću. To je možda bio najbolji primer uspešnih pregovora na bazi jasno elaborirane cene koštanja.

CK – iako ova skraćenica može da asocira ne nešto birokratsko, davno zaboravljeno, paušalno i opšte je vrlo dobar alat koji pruža ozbiljnu osnovu za definisanje uslova za profitabilno poslovanje. U tom smislu, polagano valja početi s navedenim koracima i neosetno će firma u nekoliko iteracija, dodatno učeći, doći i do one (dovoljno) savršene računicе. ■

Run, Forest, run!

Neke kompanije ne propadaju zato što su loše vođene, nego zato što su predugo bile stabilne.



Borislav Petrić,

direktor Marketing sektora MKF / MKD EKI i polaznik 29. generacije Adizes Leadership Programa

„Jedna kompanija intenzivno je promovisala svoje proizvode mada je proizvodnja pokrivala tek polovinu tražnje. Konkurenciji i medijima nije bio jasan takav postupak pa su na sve načine pokušavali da dođu do direktora i upitaju ga o razlozima takvog ponašanja. To im nikako nije polazilo za rukom.

Jedan novinar je doznao da će direktor letjeti avionom pa je odmah kupio kartu do njega. Kada se avion popeo na visinu od 10.000 metara, okrenuo se ka direktoru, predstavio se i pitao ga:

– Kako je moguće da neprestano ulažete u promociju, a imate ogromnu potražnju koju ne možete da zadovoljite? Na to se direktor nasmjeshio i rekao:

– Ovaj avion se jako mučio i peo da bismo došli na visinu od 10.000 metara na kojoj ćemo letjeti pravo. Šta bi se desilo kada bi sada ugasili motore na avionu?”

RADIM U KOMPAНИЈИ КОЈА ЈЕ ПРОШЛА КРОЗ ВЕЋИΝУ ЖИВОТНИХ ЦИКЛУСА СА „ЛИЈЕВЕ СТРАНЕ”.

Iako smo imali mali izlet ka preranom starenju, za sada nismo prešli na „dark side of the Moon”, tj. na drugu, rekao bih problematičnu stranu grafikona ciklusa. Po mojoj slobodnoj procjeni (neće se stručnjaci iz Adižesa ljutiti), mislim da smo sada negdje između Adolescence i Top-forme, bliže ovom drugom. Takođe mislim da smo na dobrom putu da uđemo u klub „topformaša”, ali za to je potrebno puno truda i posvećenosti.

Ovde bih se dotakao mog osnovnog zaključka o tome šta je ključno za dolazak i ostanak u Top-formi. Po meni je to kretanje, konstantno kretanje bez zaustavljanja. Nekada davno sam gledao neki film (ili je bila serija, ili sam sanjao), o velikoj oluji koja je nastala na Zemlji. Jedino je centar te oluje bio siguran, u njemu se nalazilo sve preostalo stanovništvo, ali oluja se konstantno pomjerala. To je značilo da je stanovništvo, da bi preživjelo, moralo kontinuirano da se kreće. Isto tako i kompanija ne može / ne smije da stane, čak i kada sve izgleda idealno. Stabilnost tako dobro zvuči, ali je definitivno „tipping point” za prelazak na problematičniju stranu faza životnog ciklusa.

**NEKE KOMPA-
NIJE NE PRO-
PADAJU ZATO
ŠTO SU LOŠE
VOĐENE, NEGO
ZATO ŠTO SU
PREDUGO BILE
STABILNE; MIR-
NE VODE SU
ZAPRAVO PRVI
ZNAK DA JE
RAZVOJ FIRME
PRESTAO**



U Adizesovom modelu, ova faza se upravo i zove Stabilnost, a to je prva faza kada organizacija prestaje da se razvija, iako još uvijek sve dobro funkcioniše. Stabilnost podrazumjeva da je sve super, da smo zadovoljni, da ništa ne treba da diramo ako radi i da nakrivimo šešir i uživamo. Ali to je definitivno velika greška. Oluja ne stoji, ona se kreće. Okruženje ne stoji. Konkurencija ne stoji. Okolnosti ne stoje. Očekivanja ne stoje. Ako ikada osjetimo da je sve stabilno i super, to nam treba biti veoma važno upozorenje da je vrijeme da ustanemo, istegnemo se i počnemo da trčimo. Mislim da je ovo prilično logično. Sve se mijenja oko nas, u novije vrijeme posebno, velikom brzinom.



Ako ne pratimo ritam ili, još bolje, ako ga mi ne postavljamo okruženju, male su šanse da ćemo se održati na poziciji kojom smo trenutno zadovoljni.

Nedavno je moja kćerka imala lakši prelom prsta na nozi. Naši doktori, naravno, odmah kažu gips mjesec dana. Ja realno mislim da je to moglo da prođe i s nekim mirovanjem, ali struka je struka. Tatina princeza uživa, mjesec dana ne ide u školu, liježe kasnije – spava duže, svi smo joj na usluzi, a čak je i s telefona skinito ograničenje. Znači, raj na zemlji iz njene perspektive. A da li je stvarno? Iako je ona sve vrijeme pratila gradivo, čim se vratila, nastavnici su krenuli s propitivanjem jer joj sada fali ocjena. Svaki dan je odgovarala par predmeta. Nakon mjesec dana sa gipsom, mišići su oslabili i dugo vremena nije mogla da normalno hoda, a da ne pričamo o treninzima odbojke koju obožava. Dugo vremena je trebalo da se vrati u normalu i da uhvati korak sa svime. Da li bi se to sve desilo da noga nije bila u gipsu, a ona u blaženom uživanju svih „prednosti“ stabilnosti situacije. Vjerovatno ne.

Da li je moguće održati kontinuitet Top-forme, a da se ne pređe u Stabilnost? Realno, mi promjene podstičemo / probleme rješavamo da bi sve došlo na svoje mjesto. Kada sve dođe na svoje mjesto, onda smo u mirnim vodama, tj. sve je stabilno. Teoretski da. Ne smijemo zaboraviti da se sve oko nas kreće i da mi moramo imati adekvatan odgovor na to kretanje. Sve

STABILNOST JE „TIPPING POINT” ZA PAD; KOMPANIJA NE SMIJE STATI ČAK NI KADA SVE IZGLEDA IDEALNO, JER SE TRŽIŠNA OLUJA OKO NAS KONSTANTNO POMJERA I MENJA

dok odgovaramo, krećemo se i mi, tako da nismo stabilni. Jedini način da to postanemo jeste da ne reagujemo na kretanja oko nas. Mislim da smo do sada shvatili da je to loše. Da bi se održala kontinuirana Top-forma, moramo stalno ulagati u razvoj, talasati i „nervirati” druge kolege svojim idejama i preispitivanjem trenutnog stanja. Kretanje ne dolazi samo po sebi i iza toga stoje ljudi s različitim stilovima. Tu nam je PAEI model posebno koristan. **P** vuče rezultate i gura posao. **A** daje strukturu i red da se sve ne raspadne. **E** stalno traži novo i remeti stabilnost, u pozitivnom smislu. **I** drži tim na okupu i gradi povjerenje. Da bismo ostali u Top-formi, sve ove uloge moraju biti aktivne. Kad neka oslabi, gubimo ravnotežu i lako skliznemo.

Takođe, veoma je važno rano prepoznavanje devijacija u odnosu na Top-formu. Mislim da je bitno da top-menadžment bude upoznat s konceptom životnih ciklusa kompanija i da bude svjestan karakteristika svih faza. Na taj način funkcionišemo kao konzilijum doktora koji preventivno prati pacijenta, svako u svojoj ekspertizi, i daje predloge za unapređenje njegovog stanja.

Mladi koji vole (mo) modernu muziku poznaju hit koji se zove „Eat, sleep, rave, repeat”. Ukoliko želimo da dođemo u Top-formu i ostanemo u njoj, ja bih rekao da naš hit treba da se zove „Eat, sleep, MOVE, repeat”.

Ako danas osjećamo da je sve stabilno, da li je to znak uspjeha ili upozorenje? ■

Na slovo na slovo

N KAO NE SAM, SAFETE!



Aleksandar Krunic,
generalni direktor Pharma Maac

STARIJI MEĐU ČITAOCIMA ĆE SE VJEROVATNO SJETITI, A NAJZAGRIŽENIJI SU MOŽDA I UŽIVO PRA-

TILI sportski događaj koji je ušao u antologiju. Ne nužno zbog sporta, koliko zbog komentatora, takođe antologijskog Mladena Delića, koji je u jednom trenutku ispalio: „Ne sam, Safete!” Možda sam ja lokalpatriotski pristrasan, jer sam uz tog Safeta (a niko ga tako nije zvao jer, zaboga, „jedan je Pape”) odrastao. Zabio je on te davne splitske večeri dva gola, ali je zubu vremena ipak jače odolila šaljiva Delićeva dosjetka. Elem, ostade tako u narodu poštapalica koja do dana današnjeg asocira da od soliranja nema vajde.

Mi preduzimači, pogotovo oni kod kojih je faktor samoniklosti veći, navikli smo sve raditi sami. To nas je mnogo puta spasilo. Samoća nam se uvukla ne samo pod kožu – ušla je, rekao bih, i u naš genetski kod. Međutim, dođe uvijek vrijeme kada vrlina jedne situacije ili stanja, postane mana u nekoj drugoj situaciji ili stanju. Transformacija menadžmenta, prelazak iz poduzetničkog u profesionalni sistem upravljanja jednom organizacijom, upravo je ta situacija ili stanje. Tu soleri mogu samo da izgube.

Dugo mi je bilo potrebno da postanem svjestan te svoje takoreći ex-vrline, ili novokomponovane mane. Volim ili, štaviše, oduševljava me rad u sferi „uradi sam”. Neće to niko uraditi bolje nego ja, zar ne? I opirem se tako neminovnom godinama. Sam sebi praktično kopam zamku, jer vrlo predano, moji bližnji bi čak rekli i „luđački”, radim da se biznis razvija, a zaboravljam da će

mi ta velika kuća možda jednog bliskog dana pasti na glavu, jer zavisi prije svega od mene.

Vlasnik biznisa u transformaciji upravljanja ima ključnu ulogu. Kod nje/njega je lopta. Baš kao i kod Safeta prije četrdesetak godina. Ako krene solirati, proces neminovno propada. Boris Vukić nam je osvijetlio put sa „četiri pripreme”. I sve četiri su važne i neophodne. Ali, usudujem se reći, priprema, zrelost i samosvjesnost vlasnika su baza svega. To je pokretačka snaga, a istovremeno i mogući centar sabotaže. U mom iskustvu, prvi korak je da vlasnik shvati i sa obje ruke prihvati činjenicu da mu na ovom zadatku treba pomoć. I to ne mala.

VLASNIK JE BAZA SVAKE TRANSFORMACIJE, ALI I CEN- TAR SABOTAŽE; AKO U PRO- CESU PROFESIONALIZACIJE KRENE DA SOLIRA, NEUSPEH ORGANIZACIJE JE NEMINOVAN

Priznajem, rijetko šta mi je teže palo od ovog zadatka. Sve mi je na papiru jasno, ali me realnost i moja svijest, te kroz decenije ukorijenjen pristup, takoreći genetski kod, malo-malo povuče u stare prakse. Glava stalno radi i navikla je da me zadovoljava kroz pouzdano i neprestano kreiranje rješenja za svaki poslovni izazov ili problem. Osjećam se kao ovisnik kojem treba stalni nadzor, stručna pomoć i podrška da se oslobodi ovisnosti i ozdravi. Uvjeran sam, čak sam siguran, da nisam sam, odnosno da nas ima mnogo koji

smo svjesni da griješimo i da nam treba pomoć. To priznanje „treba mi pomoć” je prvi pravi korak.

Nakon što sam o transformaciji menadžmenta pročitao sve što mi je došlo pod ruku, te nakon dana i dana razmišljanja i pričanja s ljudima koji o tome znaju puno, a pogotovo nakon analize nekolicine praktičnih iskustava (dobrih i loših), došao sam do zaključka da ja u svoj proces transformacije ne ulazim bez pomoćnika (možemo ih zvati kako hoćemo – coach, mentor, konsultant). Njihova uloga je da posmatraju, slušaju, pitaju i time usmjeravaju i kontrolišu prije svega mene. Osnovna pretpostavka, drugim riječima glavni kriterij za izbor pomoćnika, jeste slaganje u ljudskim i profesionalnim vrijednostima. Moram i želim s tim ljudima biti potpuno otvoren, a to mogu samo sa onima koji mi leže kao ljudi i s kojima mogu i rado razgovaram o svemu. Naravno, pomoćnici odlično poznaju i svoj zanat i donose mi toliko neophodnu stručnu ekspertizu koja je neophodna da proces uspije.

Prije četrdesetak godina Safet jeste dao dva gola, ali je odlučujući pogodak ubacio jedan Ljubomir. Za njega važi ona Bregovićeva „po meni se ništa neće zvati”, ali je bio klasični čovjek iz sjene koji je iskočio u prvi plan kad je bilo najpotrebnije. Sport je, inače, uglavnom vrlo banalan, ali baš zbog toga često i najbolji primjer kako se velike stvari nikada ne mogu postići bez udruživanja energije i znanja više ljudi. U svakoj firmi postoji sigurno jedan ili više Ljubomira koji čekaju na šansu da zabiju odlučujući pogodak. I spasu Safeta. ■

Aforizmi

Za uvodni tekst sam smislio jedan prigodan aforizam koji opisuje šta nas očekuje u 2026. godini. Prigodno, autocenzurisan je. Želim vam da ostvarite sve poslovne planove koje ste projektovali i da vašim beričetom sa sobom povučete makar po jednu firmu iz vašeg komšiluka, iz vaše opštine, države i regiona. Zatim ih pozovite na novogodišnju proslavu da nazdravite. Ljudi, izgleda, mnogo bolje sarađuju kada se gledaju kroz Excel nego kroz TV.



Stefan Mitrović,

generalni direktor, Golaš, polaznik 25. generacije Adizes SEE Leadership Programa

Biznis raste na profitu, ali se gradi na poverenju.

**Ako jačaš ono u čemu si dobar, radićeš više.
Ako promeniš ono u čemu si loš, radićeš bolje.**

Nikako ne znam s novcem.
Hvala bogu, odmah kad ga dobijem, ja ga i potrošim.

Da bi bio sam svoj gazda, moraš da budeš sav svoj, gazda.

Kad kuća nije tesna, deca nisu besna, reče osnivač.
Kad deca nisu besna, kuća nije tesna, reče suprug(a) osnivača.
Deca će svoje uglavnom prečutati, rečima ili delima.

**„Da je tvoja ideja toliko dobra, neko bi to već radio”.
„Da bi ti posao uspeo, moraš da smisliš nešto jedinstveno”.
Pa se nešto mislim – biznise, bre, stvarno pokreću ljudi koji nikoga ne slušaju!**

Kada se profit sharing uvede s jasnim metrikama, menadžment će naučiti koji čutljivi radnik je premašio normu.

Kada se uvede bez jasnih metrika, menadžment će naučiti koja čutljiva sekretarica je radila prekovremeno.

Reč *povoljno* u našem jeziku znači:
- dobro; dobar ishod, npr. povoljno vreme
- jeftino; dobra cena, npr. povoljan automobil
Mi stvarno želimo da nam je sve i povoljno i povoljno.
A i tad nam nije po volji.
Zato čvrsto odredite koje *povoljno* vaša firma nudi.
Svijetu se ne može povoljno ugoditi.

Kada pričate s kolegama, da li je vaš uobičajen odgovor *slažem se* ili *u pravu si*?
Nije isto.
Ako se slažete sa mnom ili mislite da sam u pravu, razmislite o tome da li se slažete sa mnom ili mislite da sam u pravu.

Na kraju sastanka izgriše se kao braća rođena.
Problem je bio što i jesu braća rođena.
Da su nosili kravate, možda bi videli
***disklejmer na dnu strane..**

Naslov u novinama:
Statistički podaci pokazuju znatan pad poverenja u statistiku.

(A) tip pročitao na pauzi za kafu i otišao kući.
Kaže nešto mu se slošilo, dolazi u ponedjeljak 85%.

Priča se da u jednoj velikoj regionalnoj firmi zaposleni sastanke Upravnog odbora nazivaju *satanci*.

You can't mix grandmothers and frogs but it's equally hard to mix fathers and sons.

Ako su neoliberali u nečemu u pravu, to je da ekonomske saradnje povezuju narode.
Narodi bivše Juge međusobno trguju i profitiraju.
Političari bivše Juge međusobno trguju i profitiraju.
Eh, kud nam se desi onaj Tita pa nas sve zavadi.

Poznata biznis mudrost:
Klijenta ne gubite kada napravite grešku.
Klijenta gubite kada grešku ne ispravite.
Poznati biznis dodatak:
Ako je klijent veliki.
Ako je mali – gubitak je njegov.

Kada svako forsira samo svoj KPI, tiho će obrisati PIB/OIB. ■

Zašto ljudi ostaju u pećini?

Ili šta da radimo sa istinom da je poznata senka sigurnija od nepoznate istine



Irena Bulat,
direktorka Adizes SEE

PEĆINA

Nisam nikada pročitala sve knjige, dijaloge Platonove „Politeia”, ali alegorijsku pećinu iz VII knjige „Države” verujem da znaju skoro svi. Platon je u toj slavnoj alegorijskoj priči opisao ljude koji čitav život provode u pećini gledajući senke na zidu, verujući da je to jedina stvarnost. Kada se jedan od njih oslobodi i izađe napolje, suočava se sa svetlom koje ga zaslepljuje i sa istinom koja je u prvi mah neprijatna i teška. Povratak među ostale donosi novo iznenađenje – oni koji su ostali u pećini ne žele da čuju o drugačijem svetu, jer su senke poznate, a poznato pruža osećaj sigurnosti.

U organizacionom životu, pećina bi pre bila simbolika stabilnog okvira tumačenja stvarnosti, ne toliko neznanja. Organizacije razvijaju zajedničke obrasce koji smanjuju neizvesnost: procedure, hijerarhije, jezik, rutine. Zona komfora nastaje onda kada određeni način rada, odlučivanja i razumevanja sveta postane toliko uhodan da prestaje da bude izbor i postaje pretpostavka. Tada naši organizacioni obrasci prestanu da služe stvarnosti i efikasnom i efektivnom donošenju odluka. U tom smislu, komfor nije toliko odsustvo problema, već odsustvo potrebe da preispitujemo sopstvene pretpostavke.



Predstavljajući tako pećinu / našu kompaniju i način kako posluje, bilo kakva organizaciona promena treba da počne narušavanjem tog stabilnog okvira. Promena zahteva intelektualni napor: da priznamo da ono što smo smatrali potpunom slikom može biti samo njen deo.

PSIHOLOGIJA SIGURNOSTI

Razlog zbog kojeg ljudi ostaju u pećini nije u tome što ne žele bolje, već u tome što poznato daje osećaj stabilnosti. Otpor promeni tada ne dolazi samo iz straha od nepoznatog već iz mnogo dublje potrebe da sačuvamo doslednost sopstvenog razumevanja sveta, poslovanja, organizacionog života.

S vremenom razvijen sopstveni jezik, procedure, kriterijumi uspeha i načini odlučivanja čine od kompanije stabilan sistem koji omogućava

da se posao obavlja bez stalnog preispitivanja osnovnih pretpostavki. Taj sistem nije samo operativni alat već i psihološki oslonac: on smanjuje neizvesnost i omogućava ljudima da se kreću kroz svakodnevni rad sa osećajem predvidljivosti.

Problem nastaje kada se stvarnost promeni, a okvir tumačenja ostane isti. Tada organizacija može videti nove okolnosti, ali ih tumači starijim kategorijama. Otpor promeni u takvim situacijama nije samo otpor naporu ili riziku, već otpor gubitku intelektualne sigurnosti. Promena tada ne znači samo naučiti nešto

**ZONA KOMFORA NIJE MESTO
GDE JE DOBRO
— VEĆ MESTO KOJE JE
POZNATO.**

novo već priznati da je ono što smo do sada smatrali POTPUNIM razumevanjem sveta sada samo DEO.

Zato izlazak iz pećine nije samo operativni proces već duboko kognitivan i identitetski pomak. Zahteva da ljudi napuste stare prakse, ali i sigurnost koju su iz tih praksi crpeli. U tom smislu, najveći izazov promene nije uvođenje novog modela rada, već stvaranje novog osećaja sigurnosti – sigurnosti koja ne počiva na poznatim senkama, već na sposobnosti organizacije da razume i prihvati stvarnost kakva jeste. Dakle, lideri koji nameravaju ili već pokreću promenu zato ne upravljaju samo procesima (nije samo tema change managementa), već i načinom na koji organizacija i tim vidi sebe i svoju stvarnost.

VOĐENJE U NOVU ISTINU

U Platonovoj alegoriji, najveći problem nije izlazak iz pećine, već povratak u nju.

Lideri bi, po svojoj ulozi, trebalo da budu prvi koji vide/osećaju/pri-mećuju da postojeći model više nije dovoljan. Jasno je da te pozicije treba da imaju širu sliku tržišta, dugoročnih rizika, tehnoloških promena ili unutrašnjih slabosti sistema. Ali taj uvid sam po sebi ne menja organizaciju. Budala ga saopštava kao gotovu istinu, i to tada sigurno zvuči kao osporavanje svega što su ljudi do tada gradili. Otpor koji nastaje nije nužno otpor novom direktoru/menadžeru ili samo otpor promeni, već otpor gubitku smisla i sigurnosti koje je stari model pružao.

Zato vođenje promene nije dokazivanje da smo u pravu, već stvaranje uslova da drugi počnu drugačije da vide. To znači postepeno pomeranje pitanja, jezika i kriterijuma po kojima organizacija razume sopstvenu stvarnost. Lider tada ne nameće novo svetlo, već pomaže ljudima da prilagode pogled. Tek kada se promeni način na koji organizacija tumači ono što vidi,

promena prestaje da bude nametnuta i postaje prihvaćena.

U tom smislu, vođenje nije samo sposobnost da se prepozna put napred već i sposobnost da se organizacija povede kroz proces razumevanja zašto je taj put potreban. Nije dovoljno videti dalje, već i proširiti horizonte timu. Zar vam se ne čini da i Platonova priča o pećini podržava ideju participativnog menadžmenta?

IZLAZAK

Platonova pećina nas podseća da izazov promene nije samo u tome da neko prvi izađe napolje već da dovoljno veliki broj drugih razume zašto bi to uopšte bilo potrebno. U organizacijama zato vođenje promena jeste pitanje pomeranja načina na koji ljudi razumeju svoj posao, svoje okruženje i smisao onoga što rade. Ako ovako sagledavamo stvari, možda ćemo učiniti da ljudi izađu iz pećine?!

A tada promena više nije odluka – već posledica novog pogleda. ■





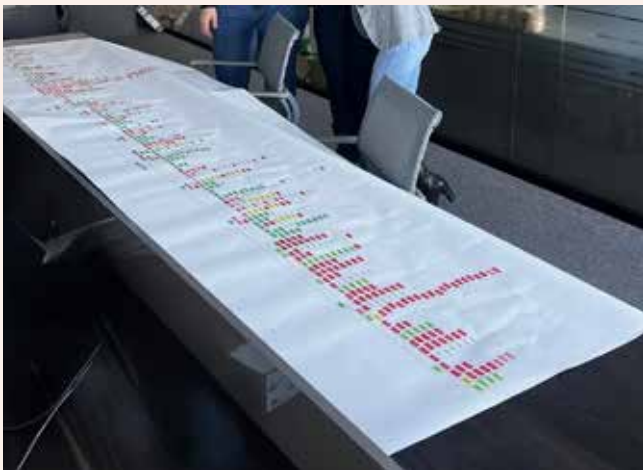
Integratori spajaju stilove, balansiraju interese i pokreću organizacije.

NA NAŠEM SUSRETU U BANJA LUCI, u prostorijama kompanije ELAS, fokusirali smo se na upravljanje PIP-ovima, vođenje POC-a i dodeljivanje zadataka, kroz praktične vežbe i rad u timovima.

Učesnici su imali priliku da unaprede svoje veštine u prioritizaciji zadataka, vođenju komplementarnih timova i primeni alata za efektivno upravljanje timovima, jačajući svoju integratorsku ulogu i sposobnost da stvaraju realan i održiv uticaj u organizacijama.

NEKOLIKO MESECI kolege Zvezdan Horvat i Željko Jandrić proveli su s vlasnikom i desetinama menadžera jedne od najvećih regionalnih kompanija na kreiranju organizacione strukture njihove grupe. S višedecenijskim svetskim iskustvom mogli su sami da „nacrtaju“ sličnu sliku za nekoliko dana. Ali nije suština našeg posla da izmislimo promene, već da učinimo sve da one zažive.

Ozbiljan posao je pred svima na postavljanju sistema odgovornosti koji će podržati novu strukturu grupe.



NA POZIV PROF. DR JELENE BOROCKI naš Boris Vučić, uz podršku pripadnika druge generacije Nevene Đurić, „Uljarice Bačka“ i Arsenija Pejića, „Erker inženjering“, održali su gostujuće predavanje „Porodične kompanije – generacijska tranzicija“ u okviru predmeta Preduzetništvo na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. U prvom delu Boris je jasno, jezgrovito i s puno primera predstavio metodologiju „četiri pripreme“ na kojoj već decenijama radi s kompanijama u regionu. Nakon toga Nevena i Arsa (isto tako naši jer su bili polaznici III generacije Adizes Leadership Programa) iskreno su delili svoja iskustva i odgovarali na mnogobrojna pitanja studenata.

Dugačak aplauz, kojem se pridružujemo, bio je velika unutrašnja nagrada za Nevenu, Arsu i Borisa.

Programi razvoja

ADIZES SOUTHEAST EUROPE

○ Zašto?

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

OVAKAV PROGRAM PRUŽA KOMPANIJAMA MOGUĆNOST DA:

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

○ Kako?

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

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

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

PROGRAM RAZVOJA SE SASTOJI IZ TRI FAZE:

Procena kompetencija

obuhvata analizu profila i individualne (coaching) razgovore sa učesnicima

Obuke i radionice

obuhvataju niz preporučenih i ciljano vođenih modula

Follow up

online testovi, monitoring i evaluacija

Leadership Dialogue - strategijska diskusija sa top menadžmentom kompanija

Management Advancement - programi razvoja menadžerskih veština srednje linije menadžera

Talent Retention - programi prepoznavanja i razvoja potencijala

Excellent Salesman - programi razvoja prodajnih veština

LIDERI SE NE RAĐAJU. ONI SE OBLIKUJU.

Već 13 godina Adizes Leadership Program menja način na koji lideri razmišljaju, odlučuju i vode. Ovaj program nije samo učenje – to je iskustvo koje menja perspektivu i donosi jasnoću u kompleksnom poslovnom svetu.

BROJEVI GOVORE SAMI ZA SEBE:

- ➔ **414** polaznika – osnivači, naslednici i profesionalni menadžeri koji preuzimaju odgovornost za budućnost svojih kompanija.
- ➔ **258** kompanija – iz različitih industrija, sa zajedničkim ciljem: održiv rast i liderstvo koje pravi razliku.
- ➔ **37.607** zaposlenih – u organizacijama koje vode naši ALPinisti, primenjujući stečena znanja u realnom poslovanju.
- ➔ **66** gradova i **5** država – regionalni uticaj sa globalnim standardima.

**PROGRAM NE STAJE: ON RASTE, RAZVIJA
SE I DONOSI KONKRETNE PROMENE.**

SADA JE PRAVI TRENUTAK DA POSTANEŠ DEO ALP ZAJEDNICE!

✓ ALP 33 – 23.04.2026.

✓ ALP 34 – 10.09.2026.

**ALP OKUPLJA LIDERE KOJI TRAŽE JASNOĆU, PREUZIMAJU
ODGOVORNOST I SVOJIM ODLUKAMA OBLIKUJU BUDUĆNOST.**

RAST NIJE SLUČAJNOST. TO JE PROCES.

AKO SI SPREMAN DA GA POKRENEŠ, ZNAŠ GDE TREBA DA BUDEŠ.



Više informacija
o Adizes SEE Leadership Programu:
marko.ivkovic@adizes.eu
aleksandra.ognjanovic@adizes.eu

