

2025

JA, PREDUZETNIK METODOLOGIJA

-

VODIČ ZA PROFESIONALIZACIJU PORODIČNE FIRME



**Jedini sveobuhvatni priručnik za
profesionalizaciju porodične firme na
Zapadnom Balkanu**

AUTOR - ĐORĐE PETROVIĆ

COMPANIES CONNECTED CONSULTING DOO
MARŠALA BIRJUZOVA 39/10, BEOGRAD

BIBLIOTEKA „JA, PREDUZETNIK“

Đorđe Petrović

*JA, PREDUZETNIK METODOLOGIJA - VODIČ ZA PROFESIONALIZACIJU
PORODIČNE FIRME*

Izdavačka prava © 2025. Companies Connected Consulting.

Nijedan deo ili celina ove knjige ne može biti reprodukovana ili prenesena u bilo kojoj formi ili na bilo koji način, doštampana, umnožena, elektronski ili mehanički, uključivši fotokopiranje, snimanje, skeniranje, ili bilo kakvo drugo pohranjivanje i/ili štampanje u smislu sistema skladištenja i izvlačenja podataka bez pismene dozvole Izdavača.

© 2025. Đorđe Petrović

Izdavač Companies Connected Consulting

Za izdavača Đorđe Petrović

Godina izdanja 2025.

Sadržaj

O autoru	4
Uvod	6
Model tri kruga	11
Razvojni model porodičnog biznisa	12
Razvojna osa biznisa	14
Životni ciklusi organizacije	15
1. San	15
2. Rizični poduhvat	15
3. Organizovanje	16
4. Uspeh	16
5. Nastajanje institucije	17
6. Zatvaranje	18
7. Umiranje	18
Ja, Preduzetnik metodologija – Put ka profesionalizaciji	20
Prvi korak – Strategija i kreiranje strateškog plana	21
Strategija	21
Zašto ne postoji najbolja kompanija?	21
Šta jeste, a šta nije strategija?	22
Studija slučaja: Kako smo pomogli u transformaciji Infostuda u Inspira grupu	23
Vrednosni predlog	30
Šta je strateški plan i kako ga napraviti?	33
Definisanje strateškog okruženja	34
SWOT analiza	36
Postavljanje strateškog pravca	37

Studija slučaja: Profesionalizacija porodične firme Patrol023.....	40
Drugi korak – Organizacioni dizajn	46
Model zvezde	46
Sposobnosti.....	48
Organizaciona struktura	48
Procesi	51
Metrike i nagrade.....	55
Ljudi	58
Treći korak – Operativno sprovođenje	60
Budžet.....	60
Proces kreiranja budžeta	60
Od plana prodaje do ostalih planova	60
Budžet kao alat decentralizacije.....	61
KPI – Key Performance Indicators (Ključni indikatori performansi)	62
Principi efektivnih KPI-jeva po Ja, Preduzetnik metodologiji	62
CKR.....	64
Istorijat CKR-a.....	64
Suština i struktura CKR-a.....	64
Primeri CKR-a	65
Uloga KR šampiona	65
Proces implementacije CKR-a kroz Ja, Preduzetnik metodologiju	66
Decentralizovane strukture.....	66
Tri P	68
Upravni odbor	70
Nedeljni kolegijumi	71
Kraj ili početak.....	73

O autoru

Zovem se Đorđe Petrović, rođen sam 1977. godine i veliki deo svog života sam proveo kao profesionalni fudbaler. Sve do 2009. sam uglavnom bio u sportskim vodama, a tada se upuštam u nešto što mi je celoga života bila želja – pokrećem sopstveni biznis. Kao i svaki početak poslovanja, tako je i moj bio pun uspona i padova.

Naravno, padova je bilo mnogo više. Sve stvari sam učio na teži način, na sopstvenim greškama i uglavnom udarajući glavom u zid. Negde u maju 2010, kada mi je glava već bila puna čvoruga, sasvim slučajno, onako kako to samo život može da priredi, upoznao sam Erika Ponsena, Holandjanina koji je već tada, zbog ljubavi prema svojoj supruzi, šest godina živeo u Srbiji, u Mionici, na samo 300 metara od moje kuće.

To poznanstvo, prijateljstvo i mentorstvo sa čovekom koji je duže od 30 godina imao svoj privatni biznis u Holandiji, holding kompaniju sa šest različitih biznisa u njoj, zauvek je izmenilo moj život.

Danas sam vlasnik konsultantskih firmi u Holandiji i Srbiji, imao sam prilike da saradujem s nekim od najvećih svetskih kompanija i učestvujem u međudržavnim projektima, radim kao konsultant na projektima Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD), suosnivač sam i šest godina sam proveo kao izvršni direktor Holandsko-srpske privredne asocijacije (HSPA), osnivač [platforme](#) i autor serijala „[Ja, Preduzetnik](#)”, kroz koji je više od 90 fenomenalnih preduzetnika i preduzetnica ispričalo svoje životne priče i prenelo svoja znanja i iskustva.

Naša konsultantska kuća [Companies Connected](#) je danas lider i najprepoznatljivija kompanija u regionu Zapadnog Balkana kada se govori o radu sa porodičnim kompanijama. Jedini nudimo sveobuhvatnu podršku za porodične kompanije, bez obzira koju vrstu izazova u svom životnom ciklusu da imaju.

Ovaj vodič je deo vizije naše konsultantske kuće „**Kontinuiranim transferom znanja inspirisati ljude da kreiraju najbolju verziju sebe i svojih kompanija**“, želje da dodatno promovišemo preduzetništvo i pomognemo svima onima koji imaju, ili tek žele da pokrenu, svoje biznise da bolje razumeju određene stvari i procese koji su usko vezani za porodične kompanije, te tako budu uspešniji u onome što rade, kako za sebe, tako i za društvo i generacije koje dolaze.

Ono što ćete imati prilike da pročitate u vodiču nisu originalne ideje i znanja, već ideje i znanja drugih ljudi (Porter, Tađuri, Dejvis, Lansberg, Makolom Hempton, Gersik, Bridžiz...), koji se više decenija bave proučavanjem porodičnih biznisa. Navedena znanja i prakse smo moje kolege i ja godinama koristili, testirali i prilagođavali radeći sa porodičnim kompanijama u regionu Zapadnog Balkana, te one danas tako oblikovane i obogaćene našim znanjima čine **Ja, Preduzetnik metodologiju**.

Ono što je važno jeste to da se kroz praksu Ja, Preduzetnik metodologija pokazala veoma uspešnom i delotvornom, mnoge porodične kompanije smo transformisali i značajno unapredili, a to ćete imati prilike i da vidite kroz par studija slučaja koje spominjemo u nastavku.

Kroz vodič ćete imati prilike da pročitate i određena razmišljanja, praktična znanja i iskustva nekih od najuspešnijih preduzetnika i preduzetnica regiona, koji su bili gosti serijala „[Ja, Preduzetnik](#)“, čiji sam autor, a upravo se odnose na temu koju obrađujemo kroz knjigu, i imaju neprocenjivu vrednost.

Budite slobodni da me kontaktirate na društvenim mrežama „[Facebook](#)“, „[Instagram](#)“ i „[LinkedIn](#)“, preko mejla djordje@companiesconnected.com ili preko sajtova <https://djordjepetrovic.biz/> i <https://srp.companiesconnected.com/> na kojima se takođe možete i dodatno informisati o radu mojih kolega i mene, ali i pročitati još puno toga o porodičnim biznisima..

Uvod

Da bismo najpre razumeli zašto je profesionalizacija porodične firme neophodna, moramo da steknemo neka osnovna znanja, pa će ovaj uvodni deo vodiča upravo biti namenjen tome.

Porodične kompanije su izvor prosperiteta i stabilnosti u globalnoj ekonomiji, pa tako i u Srbiji, a čine više od 60 odsto svih kompanija u Evropi. Mnoge velike, dobro poznate kompanije ponose se time što su u vlasništvu porodica.

Evropska definicija porodičnog biznisa

- 1. Većina prava odlučivanja je u vlasništvu fizičkog lica koje je osnovalo firmu, ili u vlasništvu fizičkog lica koje je steklo deonice firme, ili je u posedu njihovih supružnika, roditelja, dece ili direktnih naslednika dece.**
- 2. Većinsko pravo odlučivanja je direktno ili indirektno.**
- 3. Najmanje jedan predstavnik porodice ili rodbine formalno je uključen u upravljanje firmom.**
- 4. Kompanije koje su izlistane na berzi ispunjavaju definiciju porodične kompanije ako osoba koja je osnovala, ili kupila firmu (deonice), ili njihove porodice, ili potomci, poseduju 25 odsto upravljačkih deonica.**

Kada govorimo o porodičnim kompanijama u regionu Zapadnog Balkana, imamo jednu specifičnu situaciju u odnosu na razvijene zemlje. U periodu od gotovo pola veka, nakon Drugog svetskog rata, preduzetništvo gotovo da je jedva postojalo, a to je ostavilo trajne posledice.

Neke male preduzetničke, zanatske radnje jesu opstale, ali su velike porodične kompanije nestale, a s njima i kontinuitet u transferu znanja na sledeće generacije.

Tek krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog veka počinju ponovo da se osnivaju privatne kompanije, gde su vlasnici uglavnom bili prinuđeni da preduzetničke lekcije uče od nule i na sopstvenim greškama, jer nije bilo ljudi koji bi mogli da im prenesu svoja praktična iskustva i znanja.

S obzirom na to da imam konsultantsku firmu i u Holandiji, pronaći tamo kompanije koje posluju duže od sto i više godina i nije neki problem, pa zamislite koliko je tu znanja akumulirano koje se prenosi s kolena na koleno.

Siguran sam da ste čuli za neke holandske porodične kompanije, kao što su Bavaria (osnovana 1680), C&A (osnovan 1841), Heineken (osnovan 1864), Philips (osnovan 1891), i još mnoge druge, manje ili više poznate kompanije, koje su važni činoci holandske, evropske i svetske ekonomije.

Kada u Holandiji razgovarate s vlasnikom kompanije koja posluje 20 godina, on će vam reći da su mlada kompanija, dok će vam u Srbiji reći da posluju dugo i da su veterani.

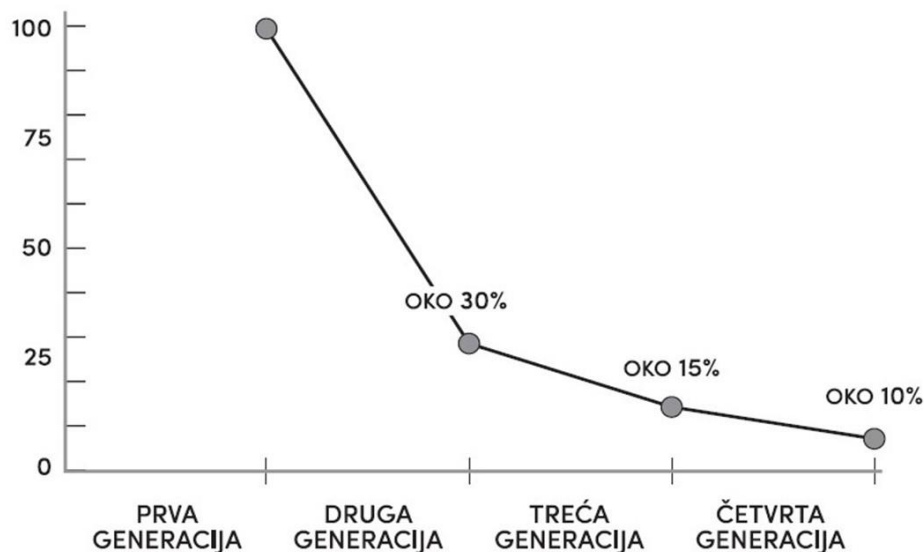
Većina porodičnih kompanija u regionu Zapadnog Balkana i dalje funkcioniše na sličan način. Osnivač/ica je soba oko koje se sve vrti, većinu odluka donosi isključivo on/ona, od nabavke toalet papira, pa do, na primer, kupovine nove mašine, nema jasne organizacione strukture, raspodele zadataka, jasnih planova i ciljeva, i svega onoga što jednu kompaniju čini održivom, ili ih ima, ali samo u glavi preduzetnika/ice.

Nakon nekog vremena, usled ogromnog broja obaveza, pre ili kasnije dolazi do preopterećenja osnivača/ice, dalji razvoj je onemogućen, bilo usled nedostatka vremena, bilo usled nedostatka znanja osnivača/ice da kompaniju uzdigne na viši nivo.

S obzirom na to da u biznisu ili idete gore ili dole, nakon nekog vremena vrlo je verovatno da će kompanija, bez obzira na veličinu, polako početi da se kreće nizbrdo i njen kraj je, pre ili kasnije, neizbežan.

Ukoliko uzmemo 100 kompanija koje opstanu kroz prvu generaciju, do kraja druge generacije preživi samo oko 30. Naravno, ovo umnogome zavisi od industrija, zemalja i mnogih drugih faktora, ali većinski je ovo poprilično tačno. Do kraja treće generacije preostalo je oko 15 kompanija, a do kraja četvrte generacije samo oko 10.

Procenat preživljavanja porodičnih biznisa



Da bi se omogućila dugovečnost i da bi porodična kompanija mogla da se razvija, **neophodna je profesionalizacija**. Cilj profesionalizacije nije stvaranje korporacije od porodične firme.

Profesionalizacija bi trebalo da definiše jasnu strategiju i plan razvoja firme, bolju alokaciju resursa, jasno definisanu organizacionu šemu, uvođenje profesionalnog menadžmenta, kao i razvijanje i dokumentovanje politika i procedura za procese unutar organizacije.

Profesionalizacija porodične firme trebalo bi da dovede do toga da umesto ličnog, intuitivnog donošenja odluka, donosimo analitične odluke, koje su zasnovane na objektivnim informacijama i podacima.

Ako postanete profesionalniji, bićete efikasniji, ako postanete efikasniji, bićete profitabilniji, ako postanete profitabilniji, možete da rastete, te tako možete ostati ispred konkurencije i zaposliti ljude s pravim veštinama.

Sve kompanije se međusobno takmiče u pogledu resursa i mogućnosti koje su im na raspolaganju.

U porodičnom poslu jedan temeljni resurs je vrlo često sam preduzetnik/ca. U mnogim slučajevima to je osoba koja omogućava biznisu da se takmiči onako kako to radi i njegovim/njenim padom ili odsustvom biznis gubi glavni resurs. A svih nas pre ili kasnije neće biti!

To znači da treba promeniti način rada u kom svima upravlja jedna osoba ili, drugim rečima, treba raditi na tome da se stvori sistem gde proces donošenja odluka nije zasnovan samo na mišljenjima preduzetnika/ice.

Menadžment zasnovan na jednoj osobi ne znači da je taj posao loše vođen, ali to znači da njegovo funkcionisanje zavisi od sposobnosti jedne osobe.

Darko Budeč je vlasnik firme „Buck” koja je vodeći srpski proizvođač rasvetne opreme, sa ogromnim uspehom na internacionalnom nivou. Kao jednu ilustraciju toga, 2011. tri „Buckova” proizvoda su dobila nagradu „Good Design” koju dodeljuje Muzej arhitekture i dizajna u Čikagu. Jedina kompanija koja je te godine dobila iste tri nagrade bila je „Apple”!!! Kada sam upitao Darka šta smatra svojim ključnim kvalitetom, rekao mi je:

– Moj najveći kvalitet u suštini je to što sam okupio ovako dobre ljude, a posle toga ti timovi su sve ostalo uradili, ali bukvalno timovi. Mi nemamo nikakve zvezde u našim timovima, ali timski, kad oni sednu za sto, njih petoro, šestoro ili desetoro, vaše je samo da zapisujete ideje i rešenja i da se divite. Mislim, to je upravo moja pozicija. Ako treba da odlučimo u kom pravcu moramo da idemo, postavimo neko pitanje, napravimo neku debatu, odatle izađu tri, četiri, pet vrlo kvalitetnih predloga ili rešenja i na meni je da od ta tri četiri već kvalitetna rešenja odaberem jedno.

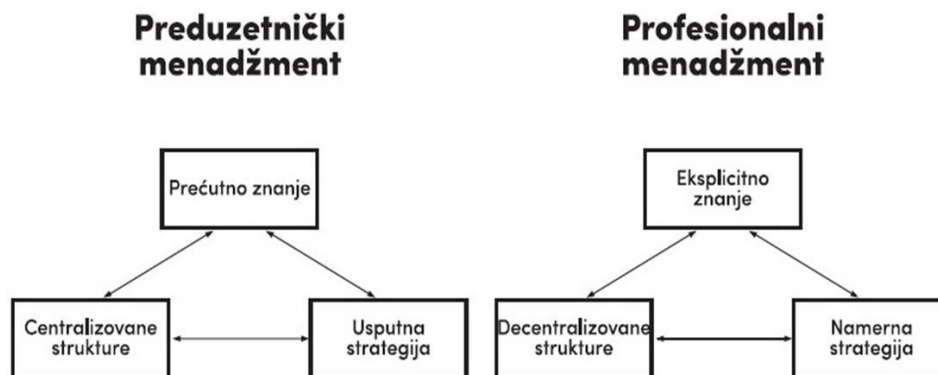
U kontekstu porodičnih biznisa, pojam profesionalizacija obično podrazumeva proces uvođenja menadžera, koji nisu deo porodice, u porodičnu kompaniju.

Ovo nije profesionalizacija kakvom je ja vidim. Važno je napraviti razliku između porodice, vlasništva i biznisa, uloge i pravila svakog sistema treba razdvojiti, tako da rukovodeća mesta nisu stavljena nekome na raspolaganje samo zbog činjenice da pripada porodici.

Po istoj logici, niko nije ništa manje profesionalan i kompetentan, samo zbog činjenice da pripada porodici.

Profesionalizacija kompanije nema nikakve veze s poreklom ljudi koji je vode. Porodična firma koja želi da razvije profesionalizaciju svog menadžmenta treba to da radi u tri smera: da kreira eksplicitna znanja, da stvara promišljene (namerne) strategije i da radi na građenju decentralizovanih struktura.

DECENTRALIZOVANE STRUKTURE



Želite da saznate gde se vaša porodična firma nalazi na putu profesionalizacije? Ispunite [ovde](#) naš besplatni dijagnostički upitnik i dobijte personalizovane preporuke i akcioni plan.

Model tri kruga

Da bismo bolje razumeli kompleksnost porodičnih biznisa, da biste shvatili gde ste u ovom trenutku s vašim biznisom, bolje razumeli vašu ulogu i ulogu ostatka vaše porodice, šta vas očekuje u budućnosti, pa zatim i shvatili šta je sve potrebno uraditi da bi vaši biznisi bili dugovečni, iskoristićemo model tri kruga, koji opisuje sistem porodičnog poslovanja kao tri nezavisna, ali preklapajuća podsistema: porodica, vlasništvo i biznis.



Bilo koji pojedinac u porodičnoj kompaniji može biti smešten u jedan od sedam sektora koji su formirani preklapajućim krugovima podsistema. Na primer, svi vlasnici, koji su samo vlasnici, biće u gornjem krugu (2), svi članovi porodice nalaze se u krugu dole levo (1), a svi zaposleni, u krugu dole desno (3). Osoba koja ima samo jednu veza sa firmom biće u jednom od spoljnih sektora 1, 2 ili 3.

**Svaka osoba može zauzeti samo
jednu poziciju unutar ovog modela.**

VLASNIŠTVO



PORODICA

BIZNIS

Model tri kruga je izuzetno jednostavan, razumljiv i odmah primenjiv. Takođe je vrlo koristan za razumevanje izvora međuljudskih sukoba, prioriteta i granica u porodičnim firmama, a pomaže nam i u shvatanju složenih interakcija unutar porodičnog biznisa i olakšava uvid u to što se zapravo dešava i zašto.

Razvojni model porodičnog biznisa

Biznis, vlasnički i porodični krugovi mogu nam dati prikaz bilo kog porodičnog poslovnog sistema u određeno vreme. Ovo je izuzetno važan prvi korak u razumevanju firme, jer su mnoge od najvažnijih dilema s kojima se susreću porodične kompanije prouzrokovane upravo protokom vremena. Te dileme uključuju promene u organizaciji, porodici i raspodeli vlasništva.

Vrlo lako je videti kako se svaki od krugova menja kad ljudi uđu i napuste ga s vremenom, a porodice su jedan beskrajn niz ulazaka, brakom i rođenjem, i odlazaka, razvodom i smrću. Na osnovu ličnih iskustava, svi shvatamo da se sa svakim dolaskom i odlaskom porodica na neki način menja. Isto tako je i s kompanijama, jer ključni menadžeri dolaze i odlaze, novi vlasnici preuzimaju odgovornost vlasništva, a stari ga se odriču.

Rezultat razumevanja razvoja tokom vremena u tri kruga je trodimenzionalni razvojni model porodičnog posla. Za svaki od tri podsistema, vlasništvo, porodicu i biznis, postoji posebna razvojna dimenzija. Vlasnički podsistem prolazi kroz svoj redosled faza, porodični podsistem ima svoj niz, a takođe i biznis se razvija kroz niz faza.

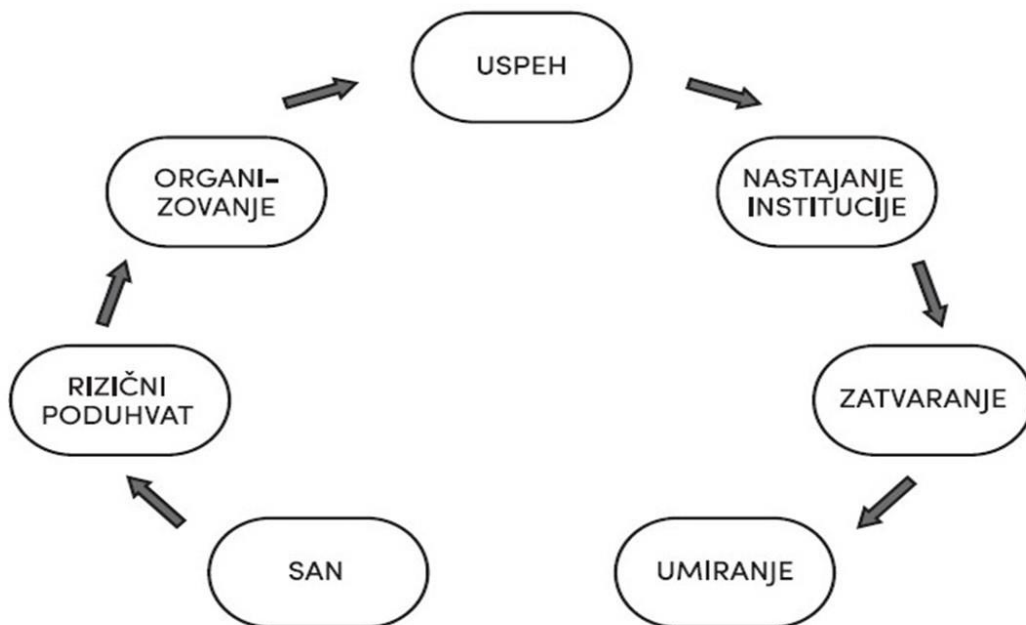


Kako porodični posao prelazi u novu fazu, na bilo kojoj od dimenzija, on poprima nov oblik, s novim karakteristikama. S obzirom na to da se u vodiču bavimo samo temom profesionalizacije, u nastavku ćemo predstaviti samo biznis dimenziju.

Sada kada razumete Model tri kruga, ispunite [ovde](#) naš dijagnostički upitnik da biste saznali kako vaša firma stoji u ovoj strukturi i koje korake dalje preduzeti.

Razvojna osa biznisa

Razvoj biznisa u porodičnim kompanijama je poseban slučaj opšte teme organizacionih promena, o kojoj postoji bogata teorijska i istraživačka literatura. Ovde vam predstavljam model koji mi koristimo u radu kroz Ja, Preduzetnik metodologiju i koji se nama pokazao kao veoma uspešan u praksi.



Životni ciklusi organizacije

1. San

Prva faza je vreme maštanja i planiranja, kada je organizacija jedva malo više od ideje u samom umu osnivača. Ovo je vreme kada su glavne aktivnosti artikulisanje samog sna i pokušaj nagovaranja ljudi da se pridruže njegovom ostvarenju, ali i obezbeđenju novca za njegovo ostvarivanje. Puno vremena se provodi sedeći po dnevnim sobama, kafićima ili kancelarijama, razgovarajući i diskutujući.

U ovoj fazi može, ali i ne mora, postojati konkretan proizvod, a sama organizacija je i dalje nešto što postoji samo u mislima. San traje dok se ne odustane, i mnogo snova nikada ne preživi dalje od ove prve faze ili dok se formalno ne kreira firma.

2. Rizični poduhvat

Ovo je vreme ranog detinjstva organizacije. Firma postoji i ljudi su možda čak počeli i da kupuju proizvod. Ukoliko jesu, firma će možda i rasti veoma brzo. Neke firme mogu usluživati i veliki broj klijenata i zarađivati dosta novca pre nego što pređu na sledeću fazu. Ono što ih i dalje čini rizičnim poduhvatima nije to što još uvek nisu uspešni, već što se sve radi intuitivno i ne postoje formalni sistemi.

Ljudi koji uspevaju u ovoj fazi životnog ciklusa organizacije dobri su u improvizaciji. Mnogi od tih ljudi (jednog dana će ih zvati „starosedeooci”) nakon toga će se s ljubavlju i setom osvrtnati na ove dane govoreći: „Zar nije bilo zabavno kad smo svi radili sve i niko nije znao koja su pravila?” U ovoj fazi ljudi mogu imati definisana radna mesta, više radi vizitkarti na kojima nešto mora da piše, ali te funkcije u stvarnosti malo znače.

Ova faza, u kojoj se sve rešava u hodu, može vas dovesti samo do određene tačke, dok ne dođete u situaciju totalnog haosa. Pre nego što vas problemi iz ove faze potope, moraćete da se organizujete.

3. Organizovanje

Ovo je faza u kojoj se (prvi put) dešava profesionalizacija. Nekim ljudima se ova faza čini kao korak unazad, jer mnogi od načina da se uvede red u haotičnu organizaciju zahtevaju da se uspori i da se neke stvari rade na standardizovan način.

Na primer, za ljude koji su u svojim stolovima imali brdo vizitkarti koje su dobili na sastancima, unošenje istih u kompjuterski program i učenje kako da ga koriste da bi redovno zvali svoje kontakte, može se činiti prvim korakom ka „birokratiji“.

Međutim, kompanija je došla do tačke kada prirodna energija osnivača više nije dovoljna da bi se osigurali kontinuirano dobri rezultati. Velike napore jedne male grupe ljudi treba zameniti jasno definisanim i predvidljivim skupom aktivnosti sve većeg broja ljudi, koju rast organizacije i obima posla zahteva.

Ovo je vreme kada uloge počinju da budu specijalizovane i formalno definisane. Uspostavlja se finansijska kontrola, definiše se politika zapošljavanja i zapošljavaju se ljudi koji imaju prethodno iskustvo rada u onome što se od njih zahteva.

Proces zapošljavanja se menja, jer iskustvo počinje da bude sve značajnije, iako „starosedeooci“ smatraju da su oni nosioci nečega što je opasno i strano jednom divnom familijarnom okruženju, koje karakteriše fazu dva.

Organizovanje nije lako, i određeni broj kompanija se „nasuče“ u toku te faze, ali većina njih preživi i izađe iz ove faze s novim strukturama, praksama, sistemima i navikama, koje su im potrebne kako bi zauzele svoje mesto u „odraslim“ organizacijama.

4. Uspeh

Ovo je tačka kada počinje zrelost organizacije i odavde nadalje organizacija ima ono što je potrebno da bi bila značajan faktor na tržištu na kome se takmiči. U fazi uspeh, organizacija koja je uspešna može se širiti, rasti i

postajati sve kompleksnija dugo vremena, ne morajući ikada da napusti samu fazu.

Takođe, ovo je tačka u kojoj dolazi do nagrade za uspešan rani razvoj u formi finansijskog uspeha, rasta radne snage, proširenja linije proizvoda, kao i rasta reputacije u onome što se radi. Može postojati vrlo ozbiljna konkurencija na tržištu, ali organizacija ima svoje mesto za koje se izborila i postoji dobar temelj za dalju kontinuiranu ekspanziju.

Može postojati dosta međufaza do ovog trenutka u životu organizacije, jer rast dovodi do problema, što zahteva promenu. Ukoliko je to uspešno rešeno, vodiće ka daljem rastu, ali kroz sve to osnovna priroda organizacije nastavlja da traje.

Tačnije, nastavlja da traje do postizanja one vrste uspeha koji se čini manje privlačnim liderima organizacije nego što je kvalitet i osobina „institucije”, koji imaju neki od starijih konkurenata u njihovoj industriji. Ljudi počinju da osećaju da te druge, zrelije organizacije imaju „nešto što mi nemamo”. Imaju veći značaj, veću važnost, više klase.

Često se ovaj osećaj nedostatka vezuje za neke opipljive stvari. „Organizacija našeg ranga treba da ima ozbiljniju poslovnu zgradu, ozbiljniji vozni park, logotip koji ima klasičan izgled”. Ovo nezadovoljstvo nije kao raniji signali da nešto nije u redu i da je vreme da se pređe na sledeću fazu, odnosno ne označava da je stari način rada dosegao krajnji limit svoje upotrebljivosti, ili da više ne funkcioniše.

Nezadovoljstvo je više stvar stila nego suštine, ali to ga ne čini manje bitnim. To je osećaj da je vreme za organizaciju da zauzme svoje mesto ne samo kao uspešna na svom polju već kao jedan od velikih igrača, kao institucija.

5. Nastajanje institucije

Ova promena je suptilna, ali izuzetno duboka. Naglasak se pomera s „raditi” na „biti”, s rezultata koje organizacija ostvaruje, na eksterni utisak koji ostavlja. Ljudi pričaju sve više i više o tome kako treba da se rade stvari u

„ovakvoj organizaciji” i šta je prikladno za organizaciju koja zauzima ovakvo mesto. Reputacija je nešto što organizacija ima, ne nešto što treba da zasluži.

Kao i faza uspeha i ova može da traje dugo i tokom većine tog vremena postoji vrlo malo razgovora oko daljeg razvoja. Veoma mali broj organizacija uspe u tome da u ovoj fazi napravi napor koji je potreban za obnovu, ali ukoliko se ništa ne uradi da se skrene s prirodnog kursa razvoja, institucija počinje da zatvara samu sebe i da gubi vitalnu konekciju sa ostatkom sveta.

6. Zatvaranje

Ova faza često raste gotovo neprimetno iz samozadovoljstva koje obeležava život institucije. Ukoliko je organizacija državno telo, koje ne mora da se takmiči na tržištu, rezultat će verovatno biti uvećana neresponzivna birokratija.

Ukoliko je na konkurentnom tržištu, kao što je svako danas, rezultat je teško održiv. Zaposleni zaborave na klijente i fokusirani su na interne stvari, na način koji je nekada totalno nerealan, raspravljajući oko pravila i statusa, dok se čitave operacije polako raspadaju.

Kakva god da je eksterna situacija, faza zatvaranja označava gubitak vitalnog kontakta između organizacije i njenog okruženja. Iako može ostati u životu neko vreme, zahvaljujući „sistemima za održavanje života”, kao što su izvanredni resursi ili monopolistička pozicija, prirodan i finalni ishod zatvaranja je umiranje.

7. Umiranje

Za razliku od individualaca, za koje se umiranje može vezati za određeni datum i situaciju, organizacije do kraja svojih života dođu na način koji činjenice o smrti čini manje vidljivim. One budu kupljene, neki njihovi delovi budu podeljeni i prodati i postaje sve teže i teže reći kada organizacija prestaje da postoji.

U ovoj fazi organizacije mogu otići u stečaj, pa zatim ponovo početi da funkcionišu, ali čak i ako budu operative neko vreme, pre ili kasnije dođu do

tačke gde aktivnosti i identitet organizacije prestaju da postoje. Organizacija je došla do kraja svog životnog ciklusa.

Sada, kada razumete osnove i, nadam se, imate razumevanje toga da je profesionalizacija neophodnost, u nastavku vas vodim korak po korak kroz **Ja, Preduzetnik metodologiju** profesionalizacije porodične kompanije.

Spremite se!

Kratak rezime prvog dela

Porodični biznis može se posmatrati kroz tri preklapajuća kruga: porodica, vlasništvo i biznis. Svaki od ovih sistema unosi svoje dinamike, izazove i međusobne odnose, a razumevanje njihove međusobne isprepletenosti ključno je za dugoročni uspeh kompanije.

Porodica donosi emotivnu dimenziju i vrednosti koje oblikuju kulturu, ali ponekad može otežati objektivno donošenje odluka.

Vlasništvo obuhvata raspodelu kapitala i prava odlučivanja, što je često najsporniji deo kada se razmatraju nasledne i upravljačke strukture.

Biznis predstavlja operativni deo sistema, u kom se vide efekti strategije, organizacije i kompetencija – odnosno stvaraju se rezultati koji održavaju ili ugrožavaju opstanak kompanije.

Razvoj i prebacivanje fokusa iz jednog kruga u drugi vode ka složenim izazovima, naročito kada u igru ulaze sledeće generacije ili više članova porodice s različitim očekivanjima.

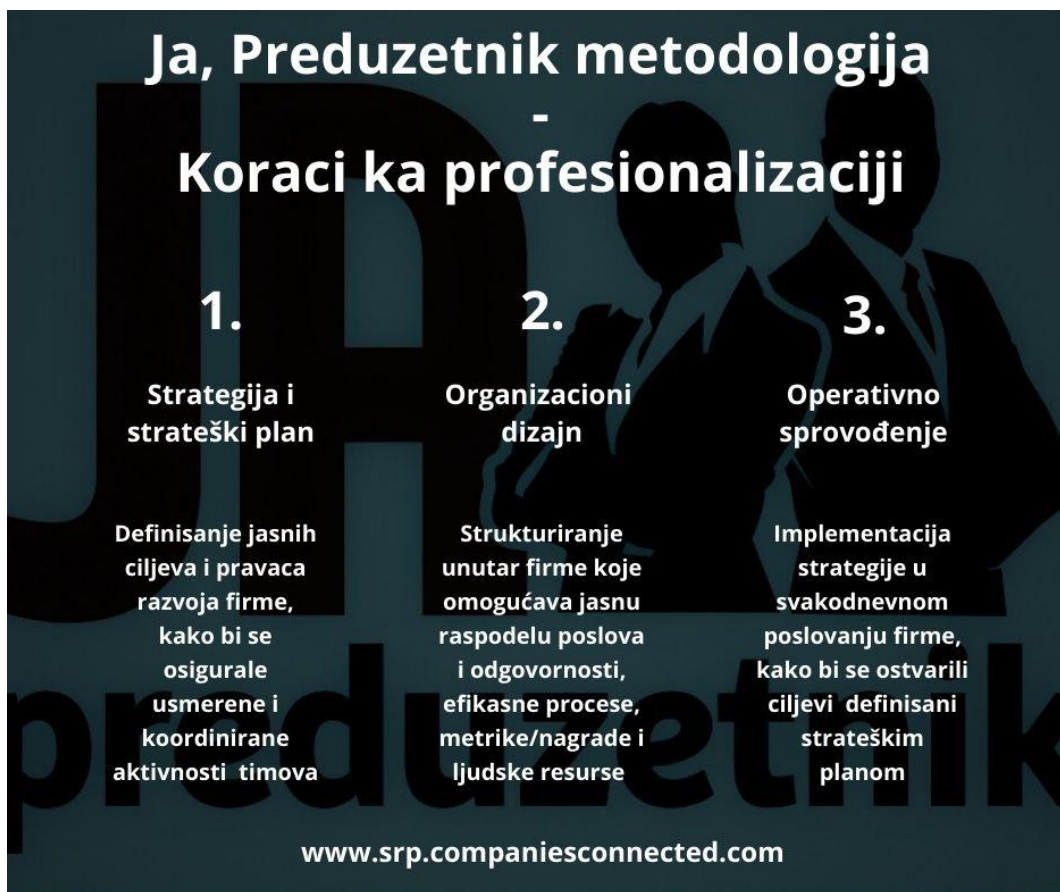
Da biste obezbedili dugovečnost i stabilan rast, potrebno je postepeno uvesti **profesionalizaciju** u sva tri kruga. U nastavku slede tri glavna koraka profesionalizacije poslovanja koji će vam pomoći da postavite jasnu strategiju, izgradite efikasan organizacioni dizajn i sprovedite operativne aktivnosti na održiv način.

Ja, Preduzetnik metodologija – Put ka profesionalizaciji

Sada kada razumete osnove, shvatate da **profesionalizacija znači razliku između života i smrti organizacije**, te se neophodnost iste ne može dovoditi u pitanje.

Ovo su koraci ka preprofesionalizaciji po Ja, Preduzetnik metodologiji:

1. Strategija i kreiranje strateškog plana
2. Organizacioni dizajn
3. Operativno sprovođenje



Ja, Preduzetnik metodologija

- Koraci ka profesionalizaciji

1.	2.	3.
Strategija i strateški plan	Organizacioni dizajn	Operativno sprovođenje
Definisanje jasnih ciljeva i pravaca razvoja firme, kako bi se osigurale usmerene i koordinirane aktivnosti timova	Strukturiranje unutar firme koje omogućava jasnu raspodelu poslova i odgovornosti, efikasne procese, metrike/nagrade i ljudske resurse	Implementacija strategije u svakodnevnom poslovanju firme, kako bi se ostvarili ciljevi definisani strateškim planom

www.srp.companiesconnected.com

Prvi korak – Strategija i kreiranje strateškog plana

Strategija

Od strategije sve kreće!!!

Ako nemate definisanu strategiju, na osnovu čega ste donosili odluke unutar vašeg biznisa? Iako će se svi složiti da je posedovanje jasne strategije oblast koja ima najviše uticaja na biznis, kroz rad često vidimo da vlasnici i menadžeri, iako svesni samog značaja strategije, i dalje ne razumeju šta je strategija zaista i da je potrebno još dosta učenja o toj temi.

Kada pitate gotovo bilo koju kompaniju šta je to što žele, odgovor koji uglavnom dobijamo je: „Želimo da budemo najbolja kompanija u našoj industriji”.

Zašto ne postoji najbolja kompanija?

Ne postoji najbolja auto-kompanija, osiguravajuća kompanija ili IT kompanija, jer **ne postoji samo jedan način na koji možete da se takmičite**. Najveća greška u strategiji je da mislite da postoji samo jedan dobar način na koji možete da se takmičite na tržištu.

Dakle, **ne postoji najbolji način** da se takmičite, ali **postoji dosta dobrih načina** kako da se takmičite, u odnosu na to koga želite da uslužite. Tako da je prvi princip strategije – nemojte želeći da budete najbolji u svojoj industriji.

Umesto toga, razmišljajte kako da vi i vaša kompanija budete **jedinstveni**.

Kako vlasnici i menadžeri uobičajeno razmišljaju o takmičenju



Najveća greška u strategiji jeste takmičenje sa rivalima u istoj dimenziji

Šta jeste, a šta nije strategija?

Reč strategija se dosta koristi, ali kao što sam već rekao, ljudi je i dalje pogrešno razumeju. U radu sa klijentima, trudimo se da najpre jasno definišemo šta mislimo kada kažemo strategija.

Definiciju koja po meni najbolje odslkava strategiju dao je profesor Majkl Porter, a kaže:

Strategija je set dugoročnih izbora koje pravimo kako bismo se izdvojili od konkurenata. Definiše kako ćemo se drugačije takmičiti i artikuliše kompetitivne prednosti koje ćemo želiti da stvorimo i iskoristimo u cilju da pobedimo.

Strategija je u tome da se razlikujemo, da budemo drugačiji. Ako radite sve isto kao i vaš konkurent, nemate strategiju, već možda samo neke stvari radite bolje.

Vaso Lekić, osnivač brenda „Bakina tajna”, kaže:

– U jednom trenutku na tržištu su bili jeftini džemovi, tukli su se oko toga, a niko nije prepoznao vrednosti kojima smo mi okrenuti, da kažemo nekih 10 odsto tržišta, da bude kvalitet. I nama je kvalitet bio zvezda vodilja u tom delu, kada govorimo o „Bakinoj tajni”, da to bude vrhunski kvalitet, da osvojimo nišu

s višim cenama. Kada su ljudi zadovoljni kvalitetom, retko kad se posle žale na to što su dali nešto više novca.

Međutim, raditi neke stvari bolje je ono što zovemo **operativna efikasnost**. Strategija je uvek vezana **za izbore** koje vi pravite i koje vaši konkurenti prave. Strategija nije da hoćemo da budemo broj jedan ili broj dva, iako veliki broj kompanija to navodi kao svoju strategiju.

Želja da se razvijamo brže, takođe nije strategija. To su ciljevi.

Cilj postavljamo, a strategija nam omogućava da dođemo do njega.

Strategija se takođe dešava na više nivoa. Biznis strategija je kako se takmičimo u određenom biznisu. Ako smo u industriji putničkih automobila, imamo strategiju za putničke automobile.

Ali u mnogim kompanijama postoji drugi, viši nivo strategije, ono što zovemo korporativna strategija i to ima veze sa strategijom svih diversifikovanih biznisa.

Studija slučaja: Kako smo pomogli u transformaciji Infostuda u Inspira grupu

Strategija koja je omogućila rast prihoda za 50% i povećanje neto dobiti za 94% u roku od jedne godine

1. Uvod i kontekst

Infostud 3 DOO, jedna od najvećih internet kompanija u Srbiji, rasla je i širila se na različite biznise (Poslovi Infostud, Polovni Automobili, 4Zida, Osiguranik, Internet prodaja guma, Infostud hub). Uprkos uspehu na nivou pojedinačnih poslovnih jedinica, kompanija se suočila sa izazovom koordinacije i strateškog upravljanja na korporativnom nivou.

Cilj je bio da se kompanija transformiše u grupu, organizacionu celinu s jasnom korporativnom strategijom, efikasnim upravljanjem portfoliom i strukturom koja omogućava održiv rast, kao i jasno definisanim strategijama svih biznisa unutar grupe.

2. Klijent

- **Industrija:** IT
- **Lokacija:** Subotica, Srbija
- **Veličina kompanije na početku projekta:** ~180 zaposlenih, godišnji prihod €6.5M
- **Trajanje projekta:** Inicijalni projekat (3 meseca), kontinuirana saradnja nakon toga
- **Početna situacija:** Višestruki biznisi pod jednim krovom bez jasne korporativne strategije i formalnog korporativnog centra, kao i bez formalno definisanih biznis strategija. Upravljanje je bilo otežano rastom i diverzifikacijom poslovanja, što je zahtevalo novo, sistematično rešenje.
-

3. Izazov

- **Problem:** Nedostatak centralizovanog upravljanja i jasne korporativne strategije otežavao je koordinaciju između različitih poslovnih jedinica.
- **Ciljevi:**
 1. Definisanje korporativne strategije i jasnog „roditeljskog” modela upravljanja.
 2. Uspostavljanje korporativnog centra sa jasno definisanom ulogom, odgovornostima i nadležnostima u odnosu na pojedinačne biznise.
 3. Definisanje strategija svih biznisa unutar grupe.

4. Pristup i metodologija

Koraci:

1. **Dijagnostika:** Detaljna analiza ne samo korporativnog nivoa već i pojedinačnih biznisa unutar grupe, uključujući pregled njihovih trenutnih strategija, tržišnih pozicija i operativnih izazova.
2. **Definisanje korporativne strategije:** Rad sa ključnim stejkholderima (vlasnici, top menadžment) na kreiranju korporativne strategije i jasnom definisanju uloge korporativnog centra.
3. **Definisanje strategije na svim nivoima:**
 - Kreiranje individualnih strateških planova za svaki biznis unutar grupe (Poslovi Infostud, Polovni Automobili, 4 Zida, itd.) sa ciljem usklađivanja sa korporativnom strategijom.
 - Rad sa liderima svakog biznisa na identifikaciji ključnih ciljeva, inicijativa za rast i potrebnih resursa.

4. Organizacioni dizajn:

- Uvođenje matričnog modela koji povezuje strateške planove biznisa sa funkcijama korporativnog centra.
- Jasno definisanje odgovornosti za implementaciju na svim nivoima.

5. Implementacija i evaluacija:

- Postepeno uvođenje promena, praćenje rezultata i kontinuirano prilagođavanje strategije.
- Paralelno praćenje implementacije strateških planova u svakom biznisu.

Korišćene metodologije i alati:

- **„Ja, Preduzetnik” metodologija:**
Fokusira se na 5 ključnih strateških dimenzija za korporativno upravljanje: Portfolio (upravljanje kolekcijom biznisa), Rast (strategije

ekspanzije), Roditeljska uloga (jasna definicija uloge centrale), Alokacija resursa (optimalno raspoređivanje kapitala, ljudi i znanja) i Finansijska strategija (jasni finansijski ciljevi i kontrolni mehanizmi).

Fokusira se na nivo pojedinačnih biznisa za kreiranje specifičnih strategija, pronalaženje kompetitivnih prednosti i pozicioniranje biznisa na tržištu koje će mu doneti dugoročan uspeh.

- **Jay Galbraith-ova „Zvezda” (Galbraith Star Model):** Integrirani pristup organizacionom dizajnu koji strateške ciljeve povezuje sa strukturom, procesima, ljudskim resursima i nagrađivanjem. Cilj je da se strategija pretoči u efikasan organizacioni oblik koji podržava željene performanse.



5. Rešenje

- **Definisanje korporativne strategije:** Formulisan je jasan strateški okvir. Inspira grupe, sa ciljem fokusiranog upravljanja portfoliom i kreiranjem dodatne vrednosti na korporativnom nivou.
- **Uspostavljanje korporativnog centra:** Kreiran je centralni entitet (korporativni centar) sa jasno definisanim nadležnostima, odgovoran za strateško planiranje, alokaciju resursa, razvoj liderstva i standardizaciju procesa.
- **Matrična struktura:** Uveden je matrični model koji omogućava efikasnu koordinaciju između korporativnog nivoa i pojedinačnih biznisa. Time su

obezbeđeni kanali za bolju komunikaciju, brže donošenje odluka i efikasnije rešavanje izazova.

- **Formulisani strateški planovi** za svaki biznis unutar grupe
- **Izgradnja kompetencija:** Edukacija vlasnika i menadžera o korporativnom upravljanju, korporativnoj i biznis strategiji i organizacionom dizajnu, kako bi kompanija bila samostalna u kontinuiranom unapređenju svog modela.

6. Rezultati

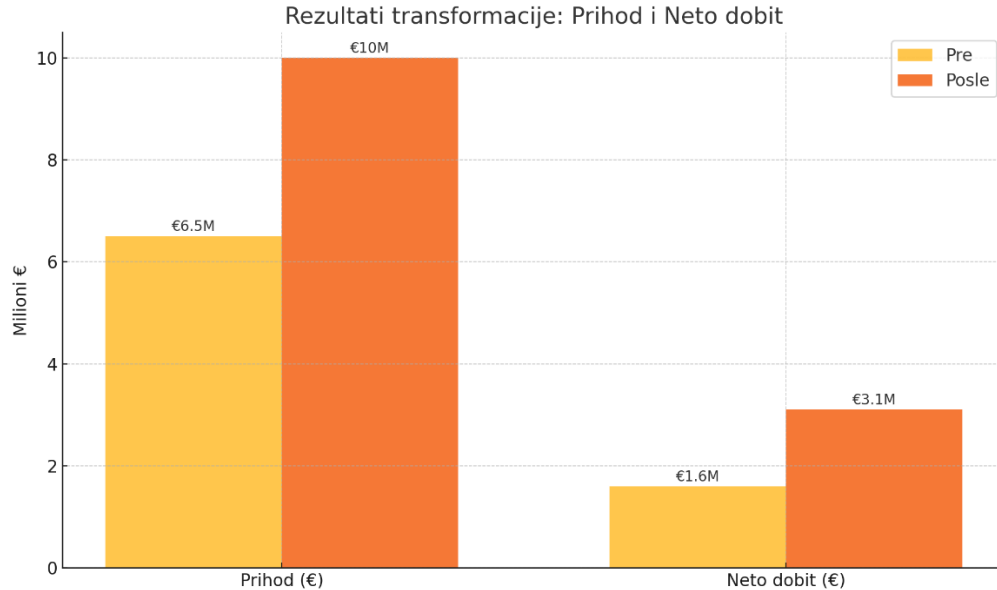
Kvantitativni rezultati (12 meseci nakon implementacije):

- Rast prihoda: +50% (sa €6.5M na €10M)
- Rast neto dobiti: +94% (sa €1.6M na €3.1M)

Kvalitativni rezultati:

- Poboljšana komunikacija i saradnja između centralnog tima i pojedinačnih biznisa.
- Jasna vizija i smernice za razvoj grupe kao celine.
- Veća agilnost u odgovoru na tržišne promene i prilike za dalji rast.
- Povećan kapacitet lidera biznisa za samostalno strateško planiranje.

Metrika	Pre	Posle
Prihod	€6.5M	€10M (+50%)
Neto dobit	€1.6M	€3.1M (+94%)



7. Ključne lekcije i vrednosti

- **Za klijenta (Inspira grupa):**
 - Razumevanje razlike između korporativne i biznis strategije omogućava kontinuirano i samostalno unapređivanje organizacije.
 - Centralni korporativni centar pomaže u strateškom planiranju, efikasnom alociranju resursa i razvoju vodstva.
- **Za druge porodične i rastuće kompanije:**
 - Kako se porodični biznis širi, uspostavljanje jasne korporativne strategije i odgovarajućih struktura je ključno za očuvanje stabilnosti i omogućavanje održivog rasta.
 - Primena metodologije koje povezuju strategiju, organizacioni dizajn i kulturu doprinosi dugoročnoj konkurentnosti.
 - Jasno i formalno definisana strategija biznisa je neophodna za postizanje ozbiljnih rezultata.

Dodatni saveti:

- Redovna revizija korporativne/biznis strategije i prilagođavanje organizacije novim tržišnim uslovima.
- Kontinuirano unapređenje liderstva i menadžerskih kompetencija u skladu sa najboljim praksama korporativnog upravljanja.

8. Izjava klijenta

"Na početku poslovanja, čim smo stekli nešto novca, slali smo ljude na obuke. Kasnije, kada smo imali više novca, smo angažovali stručne konsultante da dolaze kod nas, a vrhunac je rad sa Đorđem (direktor Companies Connected prim. aut.), koji je pomogao u kreiranju naše korporativne strategije i strategija biznisa unutar grupe. Hvala, Đorđe!"

— **Branimir Gajić, suvlasnik i CEO Inspira grupe**

9. Video sadržaj

- [Link ka video nastupu Branimira Gajića](#)
U video materijalu, Branimir Gajić govori o razvojnim fazama Inspira grupe i procesu kreiranja korporativne strategije, pružajući dodatni uvid u transformaciju kompanije.

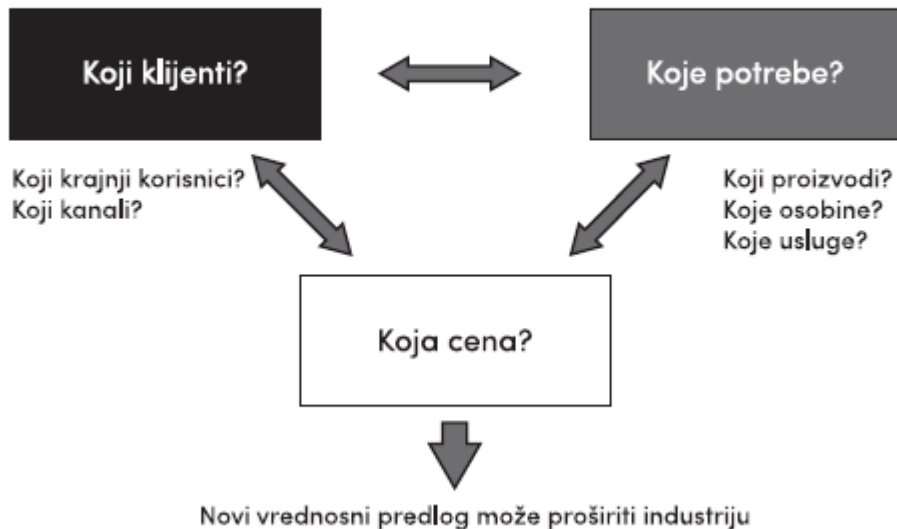
Kratak rezime:

Ovaj slučaj pokazuje kako je jedan od najvećih internet biznisa u Srbiji, Infostud, uz jasno definisanu korporativnu i biznis strategije i efikasan organizacioni dizajn, prerastao u Inspira grupu, ostvarivši značajan rast finansijskih performansi i organizacionih kapaciteta. Primena metodologije „Ja, Preduzetnik” omogućila je holistički pristup u najpre definisanju korporativne i biznis strategija, a zatim i prevođenju istih u strukturu i procese, obezbeđujući održivost, fleksibilnost i uspeh na dug rok.

Želite li da unapredimo poslovanje vaše firme? Zakažite besplatne konsultacije na mejl djordje@companiesconnected.com

Vrednosni predlog

Definisanje vrednosnog predloga



Koga želimo da služimo jedan je deo jedinstvenog vrednosnog predloga. Osnovna ideja strategije je da moramo da izaberemo svoje klijente. Ako izaberemo da hoćemo da služimo sve, to obično nije dobro rešenje, jer klijenti imaju različite potrebe.

Takođe, treba izabrati, od klijenata koje želimo da služimo, **koje njihove potrebe želimo da ispunimo** jedinstveno dobro. Dosta kompanija pravi grešku kad pokušava da obezbedi sve što klijent želi. Ali većina dobrih strategija to ne radi.

Nakon toga ćemo morati da napravimo **izbor u vezi sa cenom**. Idemo li na premijum cenu, da li ćemo biti paritetni ili ćemo ponuditi jeftiniju opciju.

Božidar Aleksandrović je osnivač i vlasnik Vinarije „Aleksandrović”, čija se vina danas prodaju širom sveta, između ostalog i u 30 restorana koji imaju Mišlenove zvezdice, osvajala su mnoge prestižne nagrade, a vinarija je proglašena najboljom u Srbiji. Božidar kaže:

– Najveći izazov bio je da se proizvede kvalitet. Bio sam siguran, ako proizvedem kvalitet, ako ga lepo upakujem i ako ga dobro prezentujem, da će uspeti i biznis. Na kraju, nije bila presudna samo stvar da biznis uspe, svakako bila je bitna, ali je bilo veoma važno da se proizvede kvalitet, jer koncept koji smo mi zamislili, bio je koncept kvaliteta. Znao sam da tog koncepta kvaliteta nema bez sopstvenih vinograda. Bilo je potrebno prvo posaditi sopstvene vinograde, ručno odnegovati grožđe, jer samo od visokokvalitetnog grožđa možete da dobijete vrhunsko vino. Bilo je potrebno znanje, kako o vinogradarskoj proizvodnji, tako i o vinarskoj, bila je potrebna oprema, na kraju je potrebno, kada dobijete proizvod, da ga fino upakujete i da ga onda ponudite tržištu.

Pogledaćemo strategiju jedne velike kompanije, kao što je IKEA. Dakle, strategija počinje s jedinstvenim vrednosnim predlogom i ovde vidite ukratko šta je njihov.

Strateško pozicioniranje kompanije IKEA

Vrednosni predlog	Karakteristične aktivnosti
Mlad kupac koji kupuje prvi put, osetljiv je na cenu, želi stilski, prostorno efikasan i sklopiv nameštaj po veoma niskoj ceni.	<ul style="list-style-type: none"> • Modularni, spreman za sklapanje, dizajn lak za pakovanje • In house dizajniranje svih proizvoda • Širok raspon stilova, izložen u velikim skladišnim prostorima sa velikim inventarom • Lokacija u predgrađima sa velikim parkinzima • Jeftini restorani na lokaciji • Dečije igraonice u radnji • Većinska samoispоруka klijenata

Ko su klijenti koje žele da služe, šta isporučuju tim klijentima i gde su cenovno. Kada je napravljen, ovakav vrednosni predlog niko nije video pre toga, jer niko nije segmentirao mušterije na ovaj način, zato što niko nije mislio o mušterijama s relativno malim prostorima za život.

Drugi test dobre strategije jeste jedinstven lanac vrednosti. Ako ne upravljamo biznisom drugačije, naš lanac vrednosti neće biti pravi. Moramo da imamo drugačiji operativni model, koji je usklađen s našim pozicioniranjem. Ako uzmemo kako IKEA vodi biznis, u odnosu na druge kompanije u njihovoj industriji, oni to rade drugačije i imaju drugačiji lanac vrednosti.

Njihove radnje izgledaju drugačije, njihove mušterije izgledaju drugačije, njihova logistika izgleda drugačije. Apsolutno sve je usklađeno s vrednosnim predlogom. Njihova ideja je bila da ne prodaju ceo nameštaj, nego u delovima, u kutiji.

Bio sam u IKEA-i više puta i, iskreno, meni se njihov vrednosni predlog ne sviđa. Ne sviđa mi se radnja, ne sviđa mi se usluga, jer gotovo da ne postoji, organizuju radnju tako da se izgubiš i ne možeš da izađeš, kad izlaziš, treba da ideš u velike rafove da uzmeš kutiju onoga što kupuješ, da je utovariš u auto i onda treba da shvatiš kako sve to treba da sklopiš kada doneseš kući. Što se mene tiče, nimalo dobra ideja.

Ali za neke ljude je odlična. IKEA ima dobro dizajnirane proizvode po povoljnoj ceni i dobrog kvaliteta. Ovo nam govori nešto veoma važno o strategiji. **Dobra strategija ne čini sve srećnima.** Ako pokušavate da zadovoljite svaku mušteriju, nemate strategiju. Dobra strategija čini neke mušterije nesrećnima. Strategija je fundamentalno u biranju koga tačno pokušavamo da zadovoljimo, a zatim projektujemo to u lanac vrednosti kako bi se sprovelo u praksu.

Šta je strateški plan i kako ga napraviti?

Planiranje je jedna od osobina koja nam fali kao naciji, što je donekle razumljivo usled naše celokupne istorije, jer se često nije znalo šta nam sutra donosi. Međutim, planiranje je jedna od ključnih stvari koju će naši preduzetnici/ce morati da usvoje ukoliko žele da budu uspešni.

Bojan Leković, osnivač „KupujemProdajem”, kaže:

– Naša kultura je improvizatorska. I to je takođe veliki kvalitet. Ali ne možeš sve, bre, da improvizuješ. Recimo, autoput ne može da se improvizuje. Za razvoj biznisa je vrlo bitno da pokušaš što više da planiraš. Nije problem ako se prave greške. Ljudi će reći, e, pa znaš šta, ja ne mogu da pravim plan, jer ne znam... Pretpostavi. Pa, ako pretpostavka nije dovoljno dobra, prvom prilikom kad to shvatiš, promenićeš taj plan. Ali ćeš ga opet imati, opet će nešto da te vuče na tu stranu. Ući u neki poduhvat, koji je veoma skup, bez plana, to je kao pucati na slepo. Staviš povez, dobiješ pištolj i pucaš u metu koja ne znaš gde je.

Strateški plan definiše šta predstavlja vaša organizacija, tržište na kome ste, kao i kako se takmičite na tom tržištu.

Zašto je strateški plan važan? Prvo, on pruža fokus za vaš rad i vaše resurse, daje vašoj organizaciji tačku okupljanja i nešto čemu ćete zajednički težiti. I na kraju, pomaže vam da identifikujete rizike i mogućnosti s kojima ćete se suočiti na tržištu, a zatim i da te rizike planirate, odnosno da te mogućnosti iskoristite.

Za strateško planiranje potrebno je i vremena i energije, a postoje neki glavni alati i koraci koje možete uraditi dok pravite svoj strateški plan, pa ću se potruditi da vam približim one koje ja mi koristimo kroz Ja, Preduzetnik metodologiju u radu s klijentima.

Definisanje strateškog okruženja

Kada započinjete proces strateškog planiranja, važno je da budete svesni vašeg kruženja. Najveća greška koju možete napraviti je da kažete da vas ne zanima šta drugi rade.

Cilj strategije je da budete drugačiji, ako ne znate kakvi su drugi, kako ćete onda biti drugačiji?!

Prvo krećemo od „ptičije perspektive“ i za nju koristimo alat koji se zove PESTEL analiza.

PESTEL analiza je strateški alat koji pomaže organizacijama da analiziraju eksterne faktore koji utiču na poslovanje. Akronim PESTEL označava šest ključnih oblasti:

Politički faktori – Odnose se na političke faktore, regulative, stabilnost vlade, poresku politiku i trgovinske odnose...

Ekonomski faktori – Obuhvataju stope inflacije, kamatne stope, ekonomski rast, nezaposlenost i valutne kurseve...

Socijalni faktori – Povezani su sa demografijom, kulturnim trendovima, životnim stilovima i obrazovanjem populacije...

Tehnološki faktori – Odnose se na inovacije, tehnološki razvoj i digitalnu transformaciju...

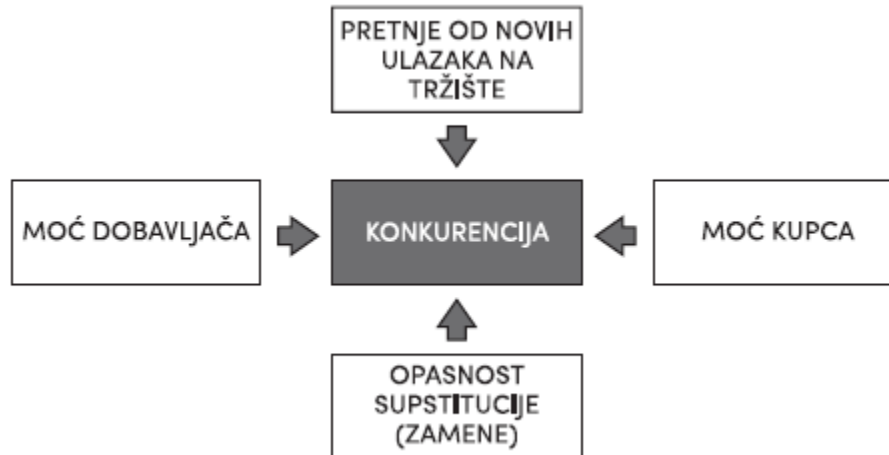
Ekološki faktori – Uključuju uticaj na životnu sredinu, održivost i zakone o zaštiti prirode...

Legalni faktori – Obuhvataju pravne regulative koje utiču na radno pravo, sigurnost proizvoda, intelektualnu svojinu i konkurenciju...

Kroz PESTEL analizu treba da identifikujete prilike i pretnje iz spoljnog okruženja, koja mogu imati bilo pozitivan bilo negativan uticaj na vaš biznis.

Nakon toga, neophodno je da sagledate kako izgleda industrija u kojoj se takmičite. Veoma dobar alat za to je „Porterovih pet sila“. Dr Majkl Porter, već

spominjani profesor strategije, došao je do ovog skupa od pet sila kako bi procenio sve različite uticaje koji mogu delovati na vašu organizaciju.



Prvo, pogledajte konkurente. Koliko je konkurenata na tržištu? Kako se ponašaju? Kako je raspoređen tržišni udeo? Kako vaši konkurenti nastupaju na tržištu? Koje su njihove osnovne kompetencije?

Drugo, morate proceniti moć kupaca. Dakle, imate kupce koji kupuju od vas. Da li ste vi veliki igrač na tržištu? Ili su to vaši kupci? Ako saradujete s klijentima koji su veći od vas, morate shvatiti da će oni imati prednost u pregovorima s vama.

Zatim pogledajte pretnju zamene. Vi imate svoje proizvode/usluge. Koji drugi proizvodi/usluge mogu zadovoljiti te potrebe vaših kupaca? Shvatite šta je to što kupci kupuju, a da nije nužno ono što vi proizvodite/prodajete.

Onda pogledajte pretnje od novog ulaska na tržište. Dakle, imate trenutne konkurente. Postoje li novi konkurenti koji će ući na tržište? Takođe, procenite koliko je potrebno za ulazak na tržište na kome ste. Da li će potencijalni konkurenti morati da grade velike fabrike, dobijaju određene dozvole, sertifikate itd.? Ili mogu samo da pokrenu veb-stranicu koja će se zatim takmičiti protiv vas?

Takođe, treba pogledati snagu dobavljača, odnosno ljudi/kompanija koji snabdevaju sirovinama/uslugama vaše poslovanje. Jesu li veliki? Jesu li mali? Koliko snage imaju sa stanovišta cene? Ukoliko je vaš snabdevač veliki igrač na tržištu i nemate drugih opcija, male su šanse da vi možete uticati na njega, naprotiv.

Sagledavajući svih pet uticaja, moći ćete da identifikujete gde su glavne pretnje. Takođe, moći ćete da utvrdite i gde su mogućnosti koje možete iskoristiti. Sve to skupa može stvoriti zanimljive i korisne uvide, dok prolazite kroz ovaj proces.

Kada smo sve ovo sagledali, svesni smo u kakvom se okruženju nalazimo i tek onda krećemo da se bavimo nama samima.

SWOT analiza

SWOT analiza je akronim od Strengths (Snage), Weaknesses (Slabosti), Opportunities (Mogućnosti) i Threats (Pretnje). Obično se predstavlja kroz sledeći šablon:

S	W
O	T

Kao praktičan primer, evo delimičan prikaz SWOT analize kompanije IKEA:

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> · Globalni, jak brend · Velika diferencijacija u odnosu na konkurente · Širok raspon proizvoda · Dobar kvalitet, pristupačna cena skandinavski dizajn · Vrhunska logistika 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> · Oslanjanje na spoljne dobavljače · Nesklopljen nameštaj nije svima privlačan · Nepristupačnost lokacija · Percepcije cena/kvalitet · Lizing šumskog zemljišta izuzetno skup za upravljanje
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proširenje na razvojna tržišta · Više korišćenja iverice umesto čvrstog drveta, radi smanjenja proizvodnih troškova · Trenutna ekonomska situacija povećala potrebu za jeftinijim proizvodima · Onlajn prodaja 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> · Moguća recesija u Evropi i Severnoj Americi · Lokacija održivih izvora drveta i recikliranje drveta u razvojnim zemljama može biti teško · Ekonomsko usporavanje smanjuje posetu u radnjama · Barijere za ulazak na neka profitabilna tržišta

Snage i slabosti su obično unutar vaše organizacije, sposobnosti koje imate ili nemate. Što se tiče mogućnosti i pretnji, one mogu biti interne ili eksterne, koje se nalaze na tržištu. Nakon što ste sproveli SWOT analizu, trebalo bi da pokušate da generišete ideje i potražite glavne teme koje proizlaze iz SWOT analize.

Postavljanje strateškog pravca

Postoje četiri elementa kada postavljate smer za vašu organizaciju, kao deo procesa strateškog planiranja. Definisane vaše misije, vizije, vrednosti i ciljeva.

Misija je zašto vaša organizacija postoji. Koja je njena svrha?

Primeri misije:

Da kreiramo bolji svakodnevni život za mnoštvo ljudi – *IKEA*.

Da ubrzamo svetsku tranziciju na održivu energiju – *Tesla*.

Da organizujemo svetske informacije i učinimo ih univerzalno dostupnim i korisnim – *Google*

Vizija definiše sledeće. Gde ćete, radeći to što radite, biti u nekom trenutku u budućnosti? Šta želite da postignete? Kako želite da organizacija tada izgleda?

Primeri vizije:

Obezbediti pristup svetskim informacijama jednim klikom – *Google*.

Kreirati najuverljiviju auto-kompaniju u 21. veku, predvodeći svetsku tranziciju ka električnim vozilima – *Tesla*.

Doneti inspiraciju i inovaciju svakom sportisti na svetu – *Nike*.

Aleksandar Đorđević, suvlasnik kompanije „Pinoles”, koja je jedan od lidera u delatnosti distribucije materijala za industriju nameštaja i završnih materijala u građevinarstvu na našem tržištu, objašnjava svoje iskustvo s prijateljicom koja je tada radila kao konsultant:

– Ona mi je rekla, znaš, ja moram da znam šta vi hoćete, gde hoćete da idete, ko ste vi, šta ste vi, morate prosto da razmislite o tome, šta želite da budete i da to jasno definišete i onda da vidimo neke pravce razvoja kojima možete da idete. Ja sam mislio: „Daj, pusti me te američke priče”, međutim kako vreme prolazi, shvatiš neke istine. Postojale su i neke zablude, neke teorije bile su i pogrešne, ali sada pričamo o pozitivnim iskustvima. Bez jasne misije i vizije, vi ne možete da napredujete u razvoju nekog preduzeća.

Vrednosti su pravila po kojima želite da vaš tim živi i radi. Kako želite da se ljudi u organizaciji ponašaju, pogotovo kada lideri nisu tu? Na koji ćete način svi u organizaciji pokušavati da procenite i donosite odluke?

I, na kraju, vaši **ciljevi**. Učinite ih merljivima. To može biti određen broj klijenata do određenog datuma ili određeni prihod, profit... Bitno je da odredite jasne i konkretne brojeve za određeni period i da onda možete da kažete celokupnoj organizaciji: „Ovo treba da postignemo”.

Često se u definisanju ciljeva kao smernica koristi engleski akronim SMART, koji objašnjava da vaši ciljevi treba da budu:

Specific – Specifični
Measurable – Merljivi
Achievable – Dostižni
Relevant – Relevantni
Time bound – Vremenski ograničeni

U toku procesa definisanja pravca organizacije, treba voditi računa o nekoliko stvari. Prvo, u meri u kojoj je to moguće, učinite vaše izjave misije i vizije kratkim, jasnim i bez fraza. S klijentima uvek nastojim da misija i vizija budu, svaka ponaosob, definisane u samo jednoj rečenici.

Vrednosti treba da su dovoljno jasne da ih svi u organizaciji razumeju i da ih mogu primeniti u svakom trenutku čak i do najsitnijih detalja.

Vaši ciljevi moraju biti agresivni, ali i praktični. Ako nisu agresivni, organizacija se neće razvijati. Vaš tim se neće dovoljno potruditi kako biste prešli taj put između toga gde ste i gde cilj kaže da bi trebalo da budete. Ako su ciljevi previše agresivni i niste praktični, ljudi će pogledati na cilj i reći: „Nema šanse da to postignemo” i onda će jednostavno odustati.

Kada definišete misiju, viziju, principe i ciljeve za vašu organizaciju, vi ćete stvoriti jasan pravac o tome gde želite da organizacija bude u budućnosti.

Za kraj, veoma je važno da konstantno usklađujete vaš strateški plan, **barem jednom kvartalno**. To ne znači da treba ceo ovaj proces da uradite iznova, ali trebalo bi da ponovo sagledate tržište, pogledate svoju SWOT analizu, vaše kompetencije, misiju, viziju, ciljeve i da se zapitate da li su i dalje validni i relevantni.

Tržište se danas vrlo brzo menja, tako da za tren oka neke stvari postanu potpuno irelevantne. Nekada je strateško planiranje moglo da se sprovodi na tri, pet, pa čak i deset godina. Po mom mišljenju, u današnjim uslovima, svaka organizacija trebalo bi da sprovodi ovaj proces jednom godišnje.

Studija slučaja: Profesionalizacija porodične firme Patrol023

Rast prihoda,neto dobiti i zaposlenih za preko 100%

1. Uvod i kontekst

Patrol 023 je porodična firma osnovana 2006 godine, koja posluje u oblasti fizičko-tehničkog obezbeđenja, a koja je danas izrasla u to da bude jedna od najvećih domaćih firmi u ovoj oblasti.

2. Klijent

- **Industrija:** FTO
- **Lokacija:** Zrenjanin, Srbija
- **Veličina kompanije na početku projekta:** ~180 zaposlenih, godišnji prihod ispod €2M
- **Trajanje projekta:** Inicijalni projekat (3 meseca), kontinuirana saradnja nakon toga
- **Početna situacija:** Usled rasta poslovanja, firma se nalazila u jednoj organizacionoj nesređenosti koja je došla kao logična posledica tog rasta. Bilo je potrebno da firma nastavi dalji prelaz iz preduzetničkog menadžmenta u profesionalni menadžment, odnosno sprovesti profesionalizaciju poslovanja.

3. Izazov

- **Problem:** Rast poslovanja koji nije pratio organizacioni razvoj. Nedostatak formalnih struktura, planova, procedura, opisa poslova...
- **Ciljevi:**
 1. Definisane strateškog plana razvoja firme
 2. Uspostavljanje korporativnog centra sa jasno definisanom ulogom, odgovornostima i nadležnostima u odnosu na pojedinačne biznise.
 3. Definisane strategija svih biznisa unutar grupe.

4. Pristup i metodologija

Koraci:

1. **Dijagnostika:** Detaljna analiza poslovanja, uključujući pregled finansijskih parametara, strukture klijenata, dobavljača, konkurencije, i internih procesa
2. **Definisanje strategije:** Rad sa ključnim stejkholderima (vlasnici, top menadžment) na kreiranju strategije i strateškog plana razvoja biznisa za naredne tri godine.
3. **Organizacioni dizajn:**
 - Uvođenje funkcijskog modela
 - Jasno definisanje odgovornosti za implementaciju na svim nivoima.
4. **Implementacija i evaluacija:**
 - Postepeno uvođenje promena, praćenje rezultata i kontinuirano prilagođavanje strategije.
 - Definisanje organizacione strukture, procesa i procedura

Korišćene metodologije i alati:

- **„Ja, Preduzetnik” metodologija:**
Fokusira se na pronalaženje kompetitivnih prednosti i pozicioniranje biznisa na tržištu koje će mu doneti dugoročan uspeh.
- **Jay Galbraith-ova „Zvezda” (Galbraith Star Model):**
Integrirani pristup organizacionom dizajnu koji strateške ciljeve povezuje sa strukturom, procesima, ljudskim resursima i nagrađivanjem. Cilj je da se strategija pretoči u efikasan organizacioni oblik koji podržava željene performanse.



5. Rešenje

- **Definisanje strategije:** Formulisan je jasan strateški pravac razvoja, sa jedinstvenim vrednosnim predlogom na tržištu, koji je firmi za kratko vreme doneo rast.
- **Funkcijska struktura:** Uveden je funkcijski model sa definisanim sektorima, šefovima sektora i jasnim linijama izveštavanja.
- **Definisani procesi i procedure** unutar biznisa
- **Izgradnja kompetencija:** Edukacija vlasnika i menadžera o biznis strategiji i organizacionom dizajnu, kako bi kompanija bila samostalna u kontinuiranom unapređenju svog modela.
-

6. Rezultati

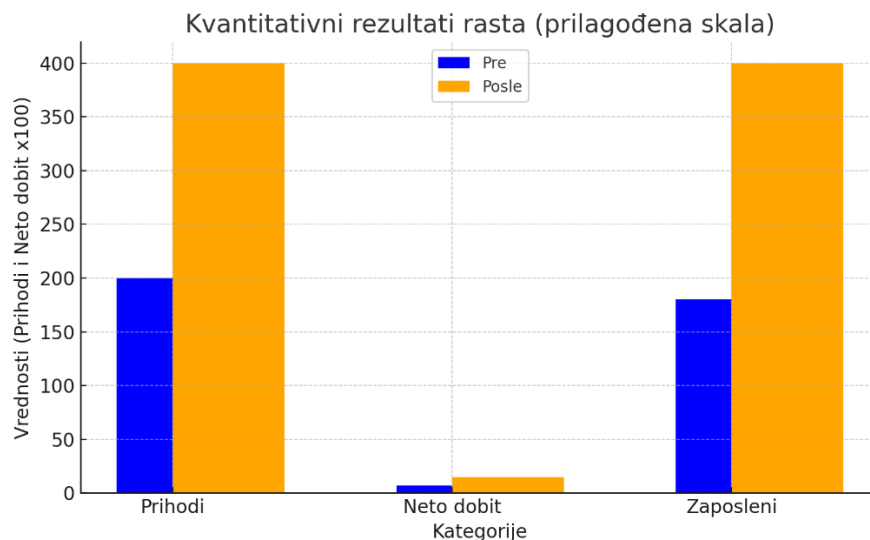
Kvantitativni rezultati:

- Rast prihoda: preko 100% (sa ispod €2M na skoro €4M)
- Rast neto dobiti: preko 100% (sa ispod €70k na preko €150K€)
- Rast zaposlenih: preko 100% (sa oko 180 na preko 400)

Kvalitativni rezultati:

- Poboljšana komunikacija i saradnja između zaposlenih.
- Jasna vizija i smernice za razvoj biznisa.
- Veća agilnost u odgovoru na tržišne promene i prilike za dalji rast.
- Povećan kapacitet lidera biznisa za samostalno strateško planiranje.
- Omogućeno delegiranje zadataka sa vlasnika na menadžment)

Metrika	Pre	Posle
Prihod	<€2M	€4M (>100%)
Neto dobit	€70k	€150+k (>100%)



7. Ključne lekcije i vrednosti

- **Za klijenta (Patrol023):**
 - Profesionalizacija omogućava rast kompanije na zdravim temeljima.
 - Kroz profesionalizaciju se smanjuje zavisnost biznisa od jedne osobe.

- **Za druge porodične i rastuće kompanije:**
 - Kako se porodični biznis širi i rast, neophodan je prganizacioni razvoj, koji može da isprati rast poslovanja.
 - Primena metodologije koje povezuju strategiju, organizacioni dizajn i kulturu doprinosi dugoročnoj konkurentnosti.
 - Jasno i formalno definisana strategija biznisa je neophodna za postizanje ozbiljnih rezultata.

Dodatni saveti:

- Redovna revizija biznis strategije i prilagođavanje organizacije novim tržišnim uslovima.
- Kontinuirano unapređenje liderstva i menadžerskih kompetencija u skladu sa najboljim praksama korporativnog upravljanja.

8. Izjava klijenta

"Da nam je neko pre nekog vremena rekao da mi možemo da se operativno maknemo iz porodičnog biznisa, a da on nesmetano funkcioniše, ne bismo mu verovali"

— **Milan Ristić, druga generacija u Patrol023**

Kratak rezime:

Ovaj slučaj pokazuje kako je jedna od najvećih domaćih firmi u FTO industriji došla do te pozicije, uz jasno definisanu biznis strategiju i efikasan organizacioni dizajn, ostvarivši značajan rast finansijskih performansi i organizacionih kapaciteta. Primena metodologije „Ja, Preduzetnik” omogućila je holistički pristup u najpre definisanju biznis strategije, koja je omogućila diferencijaciju kompaniji na tržištu, a zatim i prevodenju iste u strukturu i procese, obezbeđujući održivost, fleksibilnost i uspeh na dug rok.

Želite li da sprovedemo profesionalizaciju i u vašoj firmi? Zakažite besplatne konsultacije na mejl djordje@companiesconnected.com

Kratak rezime prvog koraka (Strategija i kreiranje strateškog plana)

U prvom koraku profesionalizacije, definisali smo zašto je strategija ključni temelj svakog uspešnog porodičnog biznisa. Strategija nije samo težnja da postanemo „najbolji u industriji”, već svestan izbor kako da se izdvojimo na tržištu i gradimo jedinstvene prednosti u odnosu na konkurenciju.

Kroz analize (PESTEL, Porterovih pet sila, SWOT) i definisanje vrednosnog predloga, naučili smo:

- Kako da jasno identifikujemo kome se obraćamo (ciljnim klijentima) i kojim potrebama ćemo se najkvalitetnije baviti.
- Zašto je važno planiranje i zašto ciljevi („biti broj 1”) ne predstavljaju strategiju, već željeni ishod kome se težimo – dok nam upravo strategija služi da taj cilj postignemo.
- Koliko je vrednosni predlog (price vs. value) presudan u kreiranju dugoročne konkurentske prednosti.

Sada kada imamo jasnu sliku o našoj strategiji i konkretan strateški plan, spremni smo da uđemo u sledeći korak – Organizacioni dizajn, gde ćemo tu strategiju prevesti u funkcionalnu strukturu, procese i prakse koje će omogućiti njenu uspešnu realizaciju.

Drugi korak – Organizacioni dizajn

Organizacija obezbeđuje okruženje koje omogućava ljudima da doprinesu svojim sposobnostima da se ispuni zajednička misija. Organizacija je ono što čini ljude u jednoj kompaniji frustriranim, jer ne vide rezultate svog truda, ali je takođe organizacija i ono što ljude u drugoj kompaniji čini zadovoljnim što zajedno rade i što ostvaruju zacrtane ciljeve.

Organizacija nam omogućava da zajedno uradimo mnogo više nego što to možemo sami. Svakoj kompaniji je najpre potrebna dobra strategija, a kako da definišete strategiju i napravite strateški plan, pisali smo u prethodnom delu.

Ali, **organizacija je ključ da tu strategiju sprovedete u delo**, odnosno dizajn te organizacije, koji će biti napravljen na određeni način kako bi se ta konkretna strategija sprovela u delo.

Kada govorimo o organizacionom dizajnu, mnogi pomisle da govorimo o organizacionoj strukturi firme. Često srećemo da firme imaju definisanu organizacionu strukturu, koja je pri tom je više mrtvo slovo na papiru i ne odražava realno stanje, ali kao što ćete videti, struktura je samo jedan deo onoga što organizacioni dizajn podrazumeva.

Model zvezde

Na slici je model zvezde Džeja Galbrajta koji koristimo kroz Ja, Preduzetnik metodologiju, a koji daje sveobuhvatan pogled na **organizacioni dizajn**.



Kao što smo rekli, sve počinje strategijom. Ona opisuje kako ćete se razvijati, takmičiti i definisati izbore koje ćete napraviti. Kada imate jasnu strategiju, pogledajte šta su vaši jedinstveni diferencijatori i kompetencije. Šta morate biti u mogućnosti da radite bolje od vaših konkurenata? Nakon toga, morate doneti još četiri važne odluke.

Prva odluka je oko strukture i treba da odgovorite na sledeća pitanja. Kako bi trebalo da radimo zajedno kao grupa? Koje su uloge potrebne za vođenje posla? Kako će se podeliti ovlašćenja između tih uloga?

Druga odluka je oko procesa. Kako će funkcionisati tok rada? Kako će se donositi odluke?

Treća odluka je oko usklađivanja metrika i nagrada. Metrike i nagrade definišu kako izgleda željeni rezultat. Kako ćete meriti napredak na individualnom, timskom i kompanijskom nivou? Kako ćete podsticati željeno ponašanje i učvrstiti kulturu koju želite?

Četvrta odluka se tiče ljudi, jer bez njih ništa od ovoga nije moguće. Koje veštine, znanja i iskustva treba da imaju vaši ljudi? Usklađivanje organizacije je ono što određuje njenu efikasnost i krajnji cilj je stvoriti organizaciju koja olakšava rad i izvlači najbolje iz ljudi.

Sposobnosti

Sposobnosti kompanije su veoma važne u procesu dizajniranja i predstavljaju vezu između strategije i organizacije. Šta podrazumevamo pod sposobnostima? Sposobnosti su ono što razlikuje jednu organizaciju od druge, iako one mogu biti u istoj industriji, imati slične proizvode i usluge ili imati slične klijente.

Ako pogledamo fudbalski i košarkaški tim, obe ekipe imaju igrače. Igrači mogu imati neke slične karakteristike, jer svaki od njih može da trči ili da skoči. Kao pojedinci, njihove osnovne veštine mogu biti prilično slične, ali kao timovi, njihove sposobnosti su potpuno različite. Malo je verovatno da bi i najbolja košarkaška reprezentacija ikada mogla da pobedi prosečan fudbalski tim, i obrnuto. Pošto nijedna organizacija ne može biti najbolja u svemu, deo vašeg strateškog rada je da identifikujete sposobnosti koje su jedinstvene za vašu kompaniju.

Organizaciona struktura

Postoji više različitih načina kako može izgledati organizaciona struktura vaše firme, ali funkcijska je najzastupljenija, pa ćemo samo nju predstaviti sada.

Funkcijska struktura grupiše aktivnosti u funkcionalne oblasti kao što su HR, marketing i proizvodnja. Najčešće se koristi u malim i srednjim preduzećima ili u velikim firmama sa jednim proizvodom ili tržištem.



Sistematizacija i opisi poslova

Sistematizacija i opisi poslova predstavljaju osnovu za organizaciju rada unutar kompanije. Sistematizacija definiše strukturu organizacije, raspored radnih mesta i njihove međusobne odnose, dok opisi poslova precizno definišu zadatke, odgovornosti i kompetencije potrebne za svako radno mesto.

U nastavku vam dajemo konkretno kako biste trebali da uradite opise poslova unutar vaše firme.

Naziv Pozicije:

(Upišite naziv pozicije, npr. Menadžer prodaje, Direktor ljudskih resursa)

Odgovornost nadređenog:

(Naziv pozicije nadređenog, npr. Generalni direktor)

Odgovornost podređenih:

(Pozicije podređenih zaposlenih, ako ih ima)

Opis posla:

(Opišite osnovne odgovornosti i zadatke za poziciju, fokusirajući se na ključne aktivnosti koje zaposleni treba da izvršava. Na primer: "Odgovoran za razvoj i implementaciju prodajnih strategija, održavanje odnosa sa ključnim klijentima i postizanje ciljeva prodaje.")

Ključne odgovornosti:

Operativne dužnosti:

(Opišite dnevne aktivnosti i zadatke koji se redovno obavljaju, npr. "Prati rezultate prodaje, analizira tržište i kreira mesečne izveštaje za menadžment.")

Strateške dužnosti:

(Navedite dugoročne ciljeve i aktivnosti, npr. "Definiše strateške ciljeve za rast prodaje u narednom periodu od 5 godina.")

Upravljanje ljudima:

(Ako je primenjivo, navedite odgovornosti vezane za rukovođenje timom, npr. "Koordinira rad prodajnog tima, postavlja ciljeve i prati njihov učinak.")

Finansijske odgovornosti:

(Ako je relevantno, navedite odgovornosti vezane za budžetiranje i troškove, npr. "Odgovoran za kreiranje godišnjeg budžeta odeljenja i kontrolu troškova.")

Komunikacija i izveštavanje:

(Navedite kome se pozicija izveštava i kome prenosi informacije, npr. "Redovno izveštava generalnog direktora o rezultatima prodaje.")

Potrebne veštine i kvalifikacije:

Obrazovanje: (Navesti potrebni nivo obrazovanja. Npr. "Diploma iz ekonomije ili srodnih disciplina.")

Iskustvo: (Navedite tražene godine iskustva u relevantnoj oblasti. Npr. "5 godina iskustva u prodaji, sa dokazanim rezultatima u vođenju timova.")

Tehničke veštine: (Poznavanje specifičnih alata i softvera relevantnih za posao. Npr. "Poznavanje CRM sistema, MS Office paketa.")

Soft veštine: (Npr. "Sposobnost pregovaranja, vođenje timova, efektivna komunikacija, organizacione veštine.")

Poželjne veštine:

(Dodatne veštine koje bi bile prednost, ali nisu neophodne, npr. "Iskustvo u međunarodnoj prodaji, poznavanje CRM sistema.")

Ostali uslovi:

(Ovde možete dodati specifične zahteve, kao što su spremnost za putovanja, fleksibilno radno vreme...)

Okvir plata i beneficije:

(Opcionalno, možete navesti platni rang i beneficije, npr. "Početna plata od €1,000 mesečno, privatno zdravstveno osiguranje, bonusi.")

Mesto rada:

(Lokacija gde će se obavljati posao, npr. "Beograd, Novi Sad")

Napomena:

(Dodatni komentari ili specifičnosti vezane za poziciju.)

Procesi

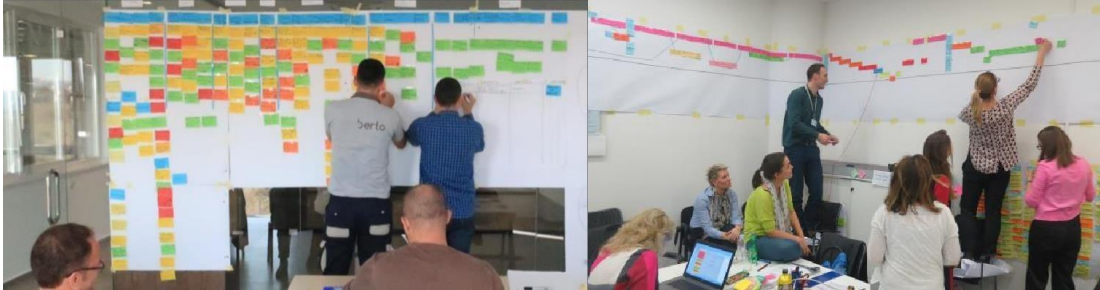
Procesi treba da daju odgovor na sledeća pitanja. Kako će funkcionisati tok rada? Kako će se donositi odluke?

Kaizen&Lean

Kroz **Ja, Preduzetnik metodologiju** koristimo Kaizen&Lean za mapiranje i unapređenje procesa i povećanje produktivnosti zaposlenih. Zahvaljujući istoj smo u mnogim organizacijama uspeli da napravimo ogromna unapređenja, uštede, unapredimo efikasnost zaposlenih...

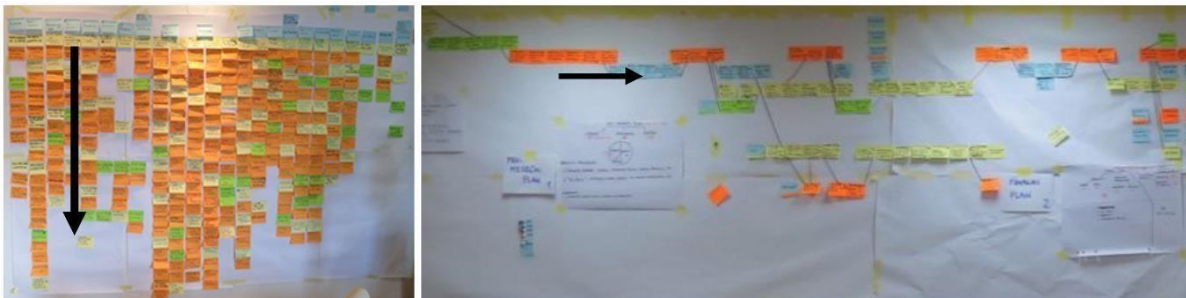
U nastavku ćete moći da vidite neke od osnovnih metoda i tehnika koje koristimo u radu sa našim klijentima, bez obzira da li su u pitanju proizvodne ili uslužne firme. Proces je proces, bez obzira koje vrste bio.

MDC mapiranje



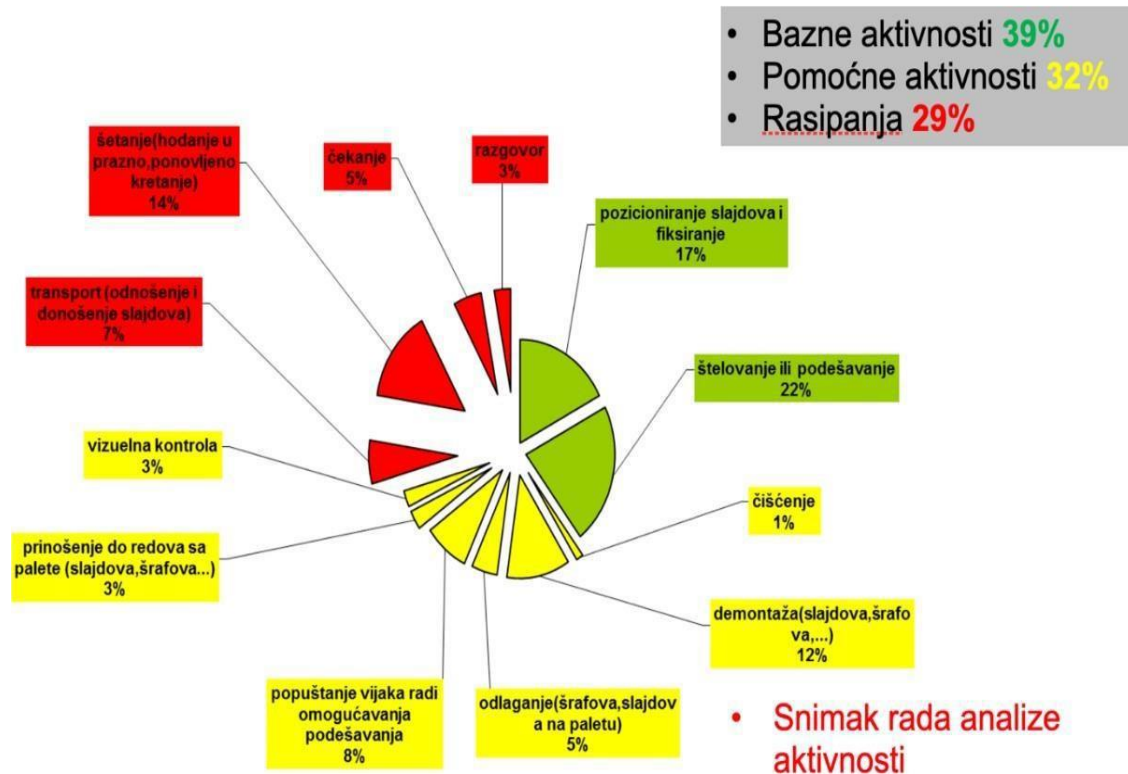
MDC (Method Design Concept) predstavlja tehniku koja omogućava analizu, kako manuelnih, tako i mehanizovanih procesa u proizvodnji i administraciji. Osnovno polazište MDC-a nalazi se u tome što se pri analizi postojećih metoda sve aktivnosti klasifikuju na baze i pomoćne aktivnosti u zavisnosti od toga da li direktno doprinose obavljanju operacije.

Lean hodogram As Is



Kreiranje As Is hodograma na osnovu prethodno kreirane MDC mape u cilju dobijanja slike toka sadašnjeg međusektorskog načina rada. Posmatra se tok vrednosti, uočavaju se komunikacione tačke između sektora, sagledavaju komunikacioni tokovi, kao i dokumentacija i informacije koje se generišu na nivou čitavog procesa.

Analiza aktivnosti



Svaki posao koji posmatramo možemo podeliti u 3 kategorije aktivnosti:

- Bazne (zelene) kada stvaramo vrednost, npr. upisujemo podatak, lepimo, sečemo, sastavljamo itd.
- Pomoćne (žute) kada pripremamo da bi..., prinosimo, podešavamo, kontrolišemo, merimo, transportujemo itd.
- Rasipanja (crvene) kada nešto čekamo da bi..., doradujemo, tražimo, vraćamo, gomilamo, premeštamo, objašnjavamo itd.

Analiza aktivnosti se sprovodi u odabranom pogonu kako bi se dobili ključni pokazatelji u vidu prikaza mesta i procentualnog učešća aktivnosti koje

stvaraju i ne stvaraju vrednost u procesu i kako bismo identifikovali ključne uzročnike zastoja, gomilanja, traženja, ponavljanja, čekanja itd.

Faza To Be

Lean hodogram To Be željeni procesni proizvodni tok, informacioni tokovi i dokumentacija

- Kreiranje To Be hodograma na osnovu željenog izgleda budućeg procesa i posmatranja/snimanja iz prethodne faze
- Definisane informacionih potreba učesnika procesa i kreiranje novog informacionog toga za budući proces
- Formiranje akcionog plana, definisanje akcija koje je potrebno realizovati u cilju postizanja željenog stanja procesa definisanog To Be hodogramom
- Definisane forme „Radni nalog“ na osnovu informacionih potreba učesnika procesa i definisanje osnovnih formi koje će podržati radni nalog i Kanban



Poređenje as-is / to-be

Kreiranje Kanban table

Uvođenje Kanban table je jedan od najbitnijih elemenata za unapređenje i praćenje procesa. Uobičajeno je da se prvo kreće sa fizičkim Kanban tablama, odnosno Kanban tabelama u kojima se upisuju aktuelni nalozi i prate kroz faze koje smo odredili u toku mapiranja procesa. Druga faza uvođenja jeste kreiranje aplikacije za ovu svrhu, koja je neophodna u slučajevima kada imamo veliki broj naloga za proizvodnju.



Metrike i nagrade

Metrike i nagrade definišu kako izgleda željeni rezultat. Kako ćete meriti napredak na individualnom, timskom i kompanijskom nivou? Kako ćete podsticati željeno ponašanje i učvrstiti kulturu koju želite?

Sistem nagrađivanja mora biti usklađen sa strategijom i ciljevima organizacije.

Ako želite da podstaknete saradnju, vaš sistem nagrađivanja mora prepoznati i nagraditi timski rad, a ne samo individualne performanse, a organizacije često prave grešku tako što nagrađuju isključivo pojedinačne rezultate, što demotiviše timsku saradnju.

Kako primeri uvek daju bolje razumevanje od teorije, u nastavku studija slučaja.

Industrija: Proizvodnja delova za automobile

Kompanija "AutoTech" (300 zaposlenih, 50 miliona EUR prihoda godišnje)

Fokus: Efikasnost, kvalitet, timska saradnja

Ciljevi: Smanjenje grešaka u proizvodnji, povećanje kapaciteta za 15% u narednih godinu dana

Osnovni elementi sistema nagrađivanja (radnici)

- Fiksni deo plate prema osnovnoj normi proizvodnje
- Varijabilni deo plate za učinak iznad norme
- Individualni bonusi za kvalitet i inovativnost
- Timski bonusi za kolektivne rezultate
- Kompanijski bonusi vezani za ukupne performanse firme

Primer iz proizvodnje

- Radnik u montaži (900 EUR/1,000 delova)
- Prelazak norme za 200 delova = 40 EUR dodatka
- CNC operater (1,200 EUR/800 delova)
- Prelazak norme za 100 delova = 30 EUR dodatka

Individualni i timski bonusi

- Individualni bonusi: Smanjenje grešaka (npr. sa 5% na 2%) = 150 EUR mesečno
- Predlog unapređenja procesa (smanjenje vremena obrade 10%) = 300 EUR jednokratno
- Timski bonusi: Tim od 10 radnika poveća proizvodnju za 15% bez grešaka = 2,000 EUR mesečno, po 200 EUR članu

- Tim za održavanje smanji zastoje mašina za 20% = 1,500 EUR podeljeno prema doprinosu

Kompanijski bonusi

- Rast proizvodnje za 15% i greške ispod 3%
- Ukupni fond: 300,000 EUR
- Proizvodni radnik: 300 EUR jednokratno
- Menadžer sektora: 1,000 EUR jednokratno

Nagrađivanje menadžmenta

- Ciljevi: Rast prihoda, profitabilnost, efikasnost, inovacije, zadovoljstvo zaposlenih
- Bonusi u odnosu na ključne indikatore performansi
- Struktura bonusa: Procenat godišnje plate, jednokratne isplate za specifične ciljeve

Primeri menadžerskih bonusa

- Direktor proizvodnje (godišnja plata 40,000 EUR): +15% kapaciteta, -5% troškova = 15% plate bonusa (6,000 EUR)
- CEO (godišnja plata 100,000 EUR): Rast prihoda 15% i održanje profitne marže = 10,000 EUR
- Dodatni rast prihoda iznad 15%: 5% plate za svaki dodatni procenat (npr. +3% = 15,000 EUR)
- Direktor marketinga (godišnja plata 50,000 EUR): Kampanja koja poveća prodaju novih proizvoda za 20% = 10,000 EUR bonusa

Dodatni benefiti za menadžment

- Udeličarski planovi (udeo u vlasništvu)
- Jednokratni bonusi za inovacije (npr. ušteda 10% troškova = 5,000 EUR)
- Nefinansijski benefiti: Plaćeni odmori, dodatna edukacija, službena vozila

Ljudi

Ljudi su najvažniji resurs svake organizacije. Bez njih ništa od ovoga nije moguće. Kroz organizacioni dizajn, morate se zapitati i sledeća pitanja. Koje veštine, znanja i iskustva treba da imaju vaši ljudi?

Ključno je obučiti i razvijati zaposlene. Nemojte očekivati da će vaši ljudi jedan dan da se probude pametniji nego što su bili dan pre. To se nikome ne dešava, bez da smo nešto novo čuli, pročitali, videli...

Kada se bavite organizacionim dizajnom, ne dizajnirajte oko ljudi. To je najveća greška koja se pravi pri dizajniranju organizacije. Nemojte gledati kakve ljude trenutno imate u svojoj organizaciji, pa na osnovu toga praviti organizacioni model. Umesto toga, dizajnirajte organizacioni model koji je potreban kako biste sprovedi određenu strategiju, a nakon toga odaberite iz postojećeg tima ljude koji imaju određena znanja i veštine i postavite ih na određene pozicije koje zahtevaju ta odrađena znanja i veštine.

Gde se vaša firma nalazi na putu ka profesionalizaciji? Popunite besplatno [ovde](#) naš upitnik i saznajte šta je sledeći korak za Vašu firmu.

Kratak rezime drugog koraka (Organizacioni dizajn)

U drugom koraku profesionalizacije, naučili smo kako organizacioni dizajn omogućava da se prethodno definisana strategija pretoči u jasnu strukturu, procese, uloge i odgovornosti.

Kroz različite modele i primere, videli smo da:

- Struktura prati strategiju – ne treba prilagođavati strategiju postojećim kadrovima, već postaviti optimalan model i potom pronaći ljude s potrebnim veštinama za ključne pozicije.
- Jasna podela odgovornosti sprečava preklapanja i zastoje u donošenju odluka, a istovremeno omogućava efikasnu saradnju i delegiranje.
- Metrike i sistem nagrađivanja moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima i vrednostima koje želimo da negujemo u kompaniji, podstičući i pojedinačni i timski učinak.
- Razvoj ljudi i kreiranje eksplicitnih znanja (u vidu procedura i procesa) ključni su za dugoročnu otpornost i prenošenje poslovnog „know-how” na sledeće generacije.

Upravo ovako postavljen organizacioni dizajn stvoriće stabilnu osnovu za naredni, treći korak profesionalizacije – operativno sprovođenje strategije i dalji rast vaše porodične firme.

Želite li da sprovedemo profesionalizaciju i u vašoj firmi? Zakažite besplatne konsultacije na mejl djordje@companiesconnected.com

Treći korak – Operativno sprovođenje

Budžet

Zamislite da krećete na putovanje u nepoznati grad. Prva stvar koja vam je potrebna je mapa. Budžet je upravo to - vaša poslovna mapa koja vam pokazuje put kojim vaš novac treba da ide. On vam pomaže da razumete odakle dolazi vaš novac, gde odlazi, i koliko vam ostaje za razvoj biznisa. Sa jasnim budžetom, mnogo je lakše donositi odluke o novim ulaganjima i znati kada je pravi trenutak za proširenje poslovanja.

Proces kreiranja budžeta

Svaki dobar budžet počinje od plana prodaje. Pre nego što počnete sa planiranjem, potrebno je da detaljno pregledate podatke o prodaji iz prethodnih perioda. Analizirajte kako se vaša prodaja kretala tokom različitih meseci i sezona. Obratite pažnju na trendove - koji proizvodi ili usluge beleže rast, a koji pad? Koji meseci su tradicionalno jaki, a koji slabiji?

Na osnovu ovih istorijskih podataka, možete početi da gradite realan plan prodaje za naredni period. Uzmite u obzir tržišne trendove i planirane marketinške aktivnosti. Razmislite o tome da li planirate uvođenje novih proizvoda ili usluga i kako bi to moglo uticati na vašu ukupnu prodaju.

Od plana prodaje do ostalih planova

Kada imate jasan plan prodaje, možete krenuti u planiranje ostalih aspekata poslovanja. Za proizvodne firme, sledeći korak je plan proizvodnje. On treba

da odgovori na pitanja koliko proizvoda treba proizvesti u kom periodu, uzimajući u obzir sezonske varijacije u prodaji i optimalno korišćenje proizvodnih kapaciteta.

Plan nabavke proizlazi direktno iz plana proizvodnje (ili plana prodaje kod trgovinskih firmi). On treba da osigura da imate sve potrebne materijale ili robu u pravom trenutku, uz optimalan nivo zaliha. Pri tome je važno uzeti u obzir rokove isporuke dobavljača i mogućnosti za količinske popuste.

Nakon što ste postavili osnovne planove, vreme je da razmotrite ostale troškove. Tu spadaju plate zaposlenih, troškovi marketinga, održavanja opreme, administrativni troškovi i sve ostalo što je potrebno za normalno funkcionisanje vašeg biznisa. Posebnu pažnju obratite na sezonske varijacije u troškovima - na primer, možda ćete trebati dodatne radnike tokom špica sezone.

Budžet kao alat decentralizacije

Kako vaš biznis raste, postaje sve teže da sami kontrolišete sve aspekte poslovanja. Budžet vam može pomoći u procesu delegiranja odgovornosti. Kada rukovodioci sektora postanu "vlasnici budžeta", oni preuzimaju odgovornost za finansijske rezultate svog dela poslovanja.

Ovo ima višestruke koristi. Prvo, rukovodioci mogu brže donositi odluke jer imaju jasno definisane finansijske okvire. Drugo, razvijaju bolje razumevanje finansijskog aspekta poslovanja. I treće, vi kao vlasnik dobijate više vremena za strateške odluke umesto da se bavite svakodnevnim operativnim pitanjima.

Pre nego što predate budžetsku odgovornost rukovodiocima, važno je da ih pripremite za tu ulogu. Oni moraju razumeti osnovne principe budžetiranja i vezu između svojih odluka i finansijskih rezultata. Postavite jasna pravila o tome koji troškovi mogu biti odobreni na nivou sektora, a koji zahtevaju vašu saglasnost.

KPI – Key Performance Indicators (Ključni indikatori performansi)

Svaki uspešan biznis počiva na nekoliko kritičnih faktora uspeha (Critical Success Factors - CSF). Za jedan restoran to može biti brzina usluge, za softversku kompaniju pouzdanost sistema, a za proizvodnu firmu kvalitet proizvoda. Ovi faktori su jedinstveni za svaki biznis i moraju se posebno analizirati.

KPI-jevi proizilaze direktno iz ovih kritičnih faktora. Oni su precizni, merljivi pokazatelji koji nam govore koliko uspešno ostvarujemo ono što je kritično za naš uspeh. Upravo zato ne možemo jednostavno kopirati KPI-jeve iz drugih biznisa, čak ni kada su u istoj industriji.

Principi efektivnih KPI-jeva po Ja, Preduzetnik metodologiji

Direktna pažnja generalnog direktora

Ključni indikatori performansi zahtevaju direktnu i redovnu pažnju generalnog direktora. Ako najviše rukovodstvo ne prati neki pokazatelj aktivno, verovatno nije ni "ključan" kako mislimo.

Pravovremeno merenje

KPI se mora meriti najmanje jednom u sedam dana - nikako ređe. Neki pokazatelji zahtevaju praćenje na minut, sat ili dan. Čekanje mesec dana da saznamo da nešto nije u redu je kao da vozimo automobil gledajući u retrovizor.

Odgovornost jednog tima

Svaki KPI mora biti pod direktnom kontrolom jednog tima. Kada pokazatelj zavisi od više timova, odgovornost se raspršuje i gubi se jasnoća u delovanju. Zato finansijski pokazatelji, iako vitalni za poslovanje, najčešće nisu dobri KPI-

jevi - oni su rezultat rada mnogih timova (ovo svakako ne znači da ne pratimo finansijske pokazatelje).

Ograničena tamna strana

Svaki pokazatelj može imati neželjene posledice. Priča o kobrama u kolonijalnoj Indiji ovo savršeno ilustruje: vlada je nudila nagradu za ubijene kobre, što je dovelo do uzgajanja kobri radi nagrade. Kada je program ukinut, uzgajivači su pustili kobre, rezultirajući još većim problemom nego na početku.

Test pustog ostrva

Zamislite da ste na pustom ostrvu. Nemate pristup svom biznisu, ne možete komunicirati sa zaposlenima. Jedino što dobijate su izveštaji o vašim KPI-jevima. Da li biste, gledajući samo te brojeve, mogli sa sigurnošću znati da vaš biznis funkcioniše kako treba?

Ako je odgovor "ne", verovatno ne pratite prave pokazatelje ili ih ne pratite na pravi način. Pravi KPI-jevi moraju biti toliko jasni i informativni da vam sam pogled na njih daje potpunu sliku o zdravlju vašeg biznisa.

Praktični primeri po sektorima

Proizvodni tim

- Procenat proizvodnje bez greške (dnevno merenje)
- Efikasnost proizvodne linije u realnom vremenu

Korisnički servis

- Vreme prvog odgovora (merenje po satu)
- Procenat problema rešenih u prvom kontaktu (dnevno)

Prodaja

- Broj kvalifikovanih potencijalnih kupaca (dnevno)
- Konverzija sastanaka u prodaju (nedeljno)

CKR

OKR (akronim od Objectives and Key Results), na našem jeziku Ciljevi i Ključni rezultati (CKR) predstavlja kritički okvir razmišljanja koji se sve češće prepoznaje kao najefikasniji sistem za egzekuciju strategije i mi ga već godinama koristimo u sklopu **Ja, Preduzetnik metodologije**.

Istorijat CKR-a

Osnovne ideje CKR sistema proistekle su iz koncepta upravljanja prema ciljevima (Management by Objectives - MBO), koji je razvio slavni Piter Draker (Peter Drucker). Andi Grouv (Andrew Grove), legendarni izvršni direktor Intela, unapredio je ovaj pristup tokom sedamdesetih godina prošlog veka, stvarajući okvir koji integriše jasne ciljeve i merljive rezultate.

Na preporuku investitora Džona Doera (John Doerr), osnivači Google-a su 1999. godine počeli da koriste OKR sistem, kada je kompanija imala samo 40 zaposlenih. Danas, Google, sa više od 150.000 zaposlenih, nastavlja da koristi ovaj sistem. Zahvaljujući viralnom videu iz 2013. godine, u kome su zaposleni Google-a objasnili kako funkcioniše njihov CKR proces, mnoge druge kompanije usvojile su ovaj pristup.

Danas CKR koriste globalni giganti kao što su Amazon, Dell, Deloitte, Dropbox, Facebook, General Electric, LG, LinkedIn, Microsoft, Netflix, Samsung, Siemens...

Sušтина i struktura CKR-a

CKR sistem se zasniva na jednostavnoj, ali moćnoj strukturi:

Ciljevi (Objectives):

Kvalitativne izjave koje opisuju šta organizacija želi da postigne. Oni su inspirativni i usmereni na ključne promene ili unapređenja.

Ključni rezultati (Key Results):

Kvantitativni pokazatelji koji precizno definišu kako će se meriti uspeh ciljeva. Ključni rezultati moraju biti konkretni, vremenski određeni i merljivi.

Primeri CKR-a

Primer 1: Marketing tim

Cilj: Povećati kvalitet potencijalnih klijenata (leads) i smanjiti troškove.

Ključni rezultati:

Smanjiti prosečan trošak po potencijalnom klijentu sa \$150 na \$100 do kraja kvartala.

Povećati konverziju potencijalnih klijenata u prodajne prilike sa 20% na 35%.

Organizovati 3 uspešne promotivne kampanje sa povratom ulaganja većim od 200%.

Uloga KR šampiona

Šampioni ključnih rezultata (KR šampioni) igraju ključnu ulogu u smanjenju nejasnoća i povećanju odgovornosti u procesu implementacije CKR-a.

Svakom ključnom rezultatu treba dodeliti šampiona – osobu koja je odgovorna za njegovo ostvarenje.

Proces implementacije CKR-a kroz Ja, Preduzetnik metodologiju

Edukacija:

Zaposleni se upoznaju sa principima i načinom funkcionisanja CKR sistema.

Postavljanje CKR-ova:

Ovaj proces uključuje sve timove kako bi se obezbedilo horizontalno i vertikalno usklađivanje.

Praćenje i korekcije:

Šampioni ključnih rezultata redovno prate napredak i preduzimaju potrebne korake kako bi osigurali ostvarenje ciljeva.

Refleksija i revizija:

Na kraju svakog ciklusa vrši se analiza postignutih rezultata, postavljaju se novi OKR-ovi i određuju šampioni za sledeći ciklus.

CKR je mnogo više od metode postavljanja ciljeva – to je način razmišljanja koji oblikuje organizacionu kulturu i podstiče zajednički rad na prioritetima. Integracijom uloge šampiona ključnih rezultata, organizacije mogu dodatno unaprediti jasnoću, odgovornost i fokus, osiguravajući tako da svi timovi rade usklađeno ka zajedničkim ciljevima.

Decentralizovane strukture

Profesionalizacija podrazumeva i izgradnju decentralizovanih struktura. U ovom procesu najveći izazov koji stoji pred vlasnikom jeste delegiranje određenog dela obaveza na saradnike, a zatim i prepuštanje odgovornosti njima da ih i sprovedu u delo bez mikromenadžmenta. Idealna situacija je gde vlasnik svojim saradnicima poveri određeni zadatak, objasni im željeni ishod, a onda njima prepusti da sami dođu na svoj način do tog cilja.

Vaso Lekić je širem auditorijumu poznat po tome što je stvorio brend „Bakina tajna”, jedan od najprepoznatljivijih i najuspešnijih brendova u Srbiji u poslednjih 20 godina, koji je 2014. prodao „Atlantic grupi”. Vaso kaže:

– Ima i tih negativnih stvari, da mislite da ste najpametniji, da sve znate najbolje i bilo je dosta situacija da, baš sada kad spominjemo tu rečenicu i kad se prisećam, ja bar negde gledam da znam gde sam bio dobar. Bilo je dobro da prepoznam gde nisam dobar i da se onda tu puno ne mešam.

Preduzetnički menadžment inače karakteriše centralizovano donošenje odluka kreirano oko lika preduzetnika/ce. On/a je jedina osoba koja zna šta treba raditi, pa odluke idu preko njega/nje. Donoseći odluke, on/a je sposoban da zadrži kontrolu nad organizacijom. Preduzetnik/ca zna šta treba učiniti u bilo kom trenutku, jer on/a o tome odlučuje.

Kao rezultat toga, on/a mora stvoriti firmu s dobrom strukturom i sposobnošću izvršenja njegovih/njenih odluka. Decentralizacijom svoje strukture, organizacija je u stanju da kreira, sprovodi i kontroliše odluke, kao i da se pobrine da sve budu pravilno usklađene.

Profesionalizacija je povezana sa stvaranjem eksplicitnog znanja, nasuprot implicitnom (prećutnom) znanju. Eksplicitno znanje je ono koje se može preneti drugima na jedan uređen način.

Stefan Salom je, uz Branislavu Gajić Stanojević i Branimira Gajića, osnivač „Infostud grupe” (danas „Inspira grupa“), koja je jedna od najvećih internet kompanija u Srbiji, s nekoliko kompanija unutar same grupe („Poslovi Infostud”, „Polovni automobili”, „4Zida”, „Internet prodaja guma”, „Osiguranik”, „Autohub”). Stefan kaže:

– Jedan od članaka koji sam napisao 2011. i osetio potrebu da podelim kaže da je cilj direktora da gradi sistem, da postane nepotreban. Namerno sam hteo da budem malo šakaljiv, nikad vi do kraja nećete biti nepotrebni, ali šta god radite danas, što više toga spustite dole, moći ćete više da uzimate nove stvari.

Tri P

Tri P (Procesi, Procedure, Politike) čine osnovni okvir upravljanja organizacijom:

Politike određuju osnovne principe i smernice organizacije - šta treba da se radi, a šta ne. One su najviši nivo dokumentacije koja usmerava opšte delovanje.

Procesi opisuju tok aktivnosti neophodnih za postizanje poslovnih ciljeva - kako se nešto radi. Prikazuju radni tok, odgovornosti i međuzavisnosti između delova organizacije.

Procedure su detaljna uputstva koja preciziraju tačne korake za izvršavanje određenog zadatka - kako tačno nešto uraditi. One standardizuju rad i osiguravaju doslednost.

Ova tri elementa moraju biti usklađena: politike usmeravaju procese, koji se zatim razrađuju kroz procedure. Zajedno čine okvir za efikasno upravljanje organizacijom i moraju biti **eksplicitno dokumentovana**.

Da biste mogli da **delegirate** obaveze i da ih „spuštate dole”, neophodno je definisanje **procesa** unutar vašeg poslovanja i kreiranje **procedura** koje će jasno i formalno pokazati korake koji su potrebni kako bi se određeni zadatak ili proces završili na željeni način.

Ako se sve uradi kako treba, procedure mogu imati važan uticaj na organizaciju, jer mogu pomoći ljudima da funkcionišu bolje, da povećaju produktivnost i ojačaju poslovne operacije.

Ako vaši ljudi znaju šta da rade, kada to da rade i kako to da rade, možete znatno smanjiti frustraciju i sačuvati dosta vremena i truda.

Kada se koraci u proceduri prate, osigurava se konzistentnost u radnim procesima, što omogućava da se **stvari rade na isti način, svaki put**. Ukoliko se preskaču neki koraci u proceduri, dolazi do nekonzistentnosti, što kreira varijacije u proizvodu ili kvalitetu usluge.

Božo Janković je osnivač i direktor kompanije „Enterijer Janković”, koja ima svetski renome i reference kakvima se vrlo mali broj kompanija može pohvaliti, i to govoreći na globalnom nivou. Pored toga, kompanija EY proglasila ga je 2014. godine „Preduzetnikom godine” i predstavljao je Srbiju u Monte Karlu na takmičenju za „EY Svetskog preduzetnika”. Božo kaže:

– Ljudi koji pokreću ili su pokrenuli svoju kompaniju moraju da naprave sistem. Što je manja kompanija, lakše ćete kasnije nadograđivati sistem. Ako uđete u stihiju, kao ne treba meni, ja imam pet ljudi, ja to sve radim i kuvam kafu i sve... Ne mislim na broj radnika, morate napraviti sistem, pa uključujući i informatički sistem, da iskopirate, da odmah ispravno pravite firmu.

Na samom početku, kada je organizacija još uvek mala, preduzetnik/ca verovatno dobro poznaje sve poslovne procese i ima ih u svojoj glavi, ali već tada bi trebalo da počne da ih definiše i zapisuje.

Dolaskom novih ljudi u organizaciju, te procedure će postajati sve značajnije, što radi boljeg razumevanja kako određene procese treba sprovoditi, što i zbog toga da, kada su jasno definisani na papiru, možete ih analizirati i utvrditi postoji li bolji način da se sprovedu. Takođe, definisanjem procedura biće vam jasno i koja znanja i veštine treba da imaju ljudi koji će biti odgovorni za njihovo sprovođenje.

Veoma je važno i da ne upadnete u zamku u koju dosta preduzetnika/ica upadne. Naime, u pokušaju delegiranja određenih dužnosti, ljudi kojima su ti poslovi povereni u početku ih gotovo zasigurno ne mogu raditi na nivou koji je to radio/la preduzetnik/ica. Ono što se uglavnom desi jeste da on/a uobičajeno kaže: „Čekaj, pusti, ja ću to brže/bolje!” I tu je zamka.

Vi treba da pustite tu osobu da radi taj posao, čak i ako je to u tom trenutku sporije ili nekvalitetnije u odnosu na to što biste vi sami uradili, jer vam to daje mogućnost da radite neke nove stvari, koje su značajnije za organizaciju.

Veliki broj preduzetnika/ca ne shvata da kako organizacija raste i njihova uloga u njoj mora da se menja, odnosno s vremenom bi sve više trebalo da se povlače iz operativnih poslova i da se bave stvarima koje su strateški važne za

organizaciju. Ja to volim da kažem, treba da se maknete iz žablje perspektive i stvari što više posmatrate iz ptičije.

Goran Kovačević je osnivač i generalni direktor kompanije „Gomex”, lanca maloprodajnih objekata, koja danas ima više od 2.000 zaposlenih i promet od skoro 200 miliona evra. Goran kaže:

– Kao generalnom menadžeru kompanije, moj glavni posao sada je u stvari da budem nešto kao trener, motivator. Moja uloga je da ljudima koje imam pronađem mesto u timu koje im odgovara. I to uopšte nije jednostavno, to je čak možda i neki talenat, emocionalna inteligencija, ne znam šta, što mnogo pomaže. Jer, ja već imam ljude koje sam šetao na pet-šest pozicija, ali i dan-danas rade tu i odlično saraduju. Zašto? Zato što, kako se biznis menjao, mi smo gledali do koje granice ko šta može da dobaci i šta su njihova interesovanja.

Upravni odbor

Porodice i kompanije s kojima radimo maksimalno ohrabrujemo da oforme UO (neformalni) i smatramo ga nedovoljno iskorišćenim resursom, pogotovu u porodičnim kompanijama. Takođe, kroz rad s klijentima objašnjavamo i da će važnost i specifična uloga UO zavisiti od razvojne faze sistema, posebno u vlasničkoj i biznis dimenziji.

Tri osnovne svrhe UO su:

1. da razmatra i zastupa interese vlasnika,
2. da formuliše i nadgleda dugoročnu stratešku agendu kompanije i
3. da bude glavni savetnik izvršnog direktora.

U kompanijama u kojima je upravljanje strogo profesionalno, izvršni direktor radi za UO, koji ga zapošljava i nadgleda. Kada je izvršni direktor i ključni vlasnik, kako je to u većini porodičnih kompanija, funkcija nadgledanja

preuzima oblik iskrene povratne informacije i, u nekim slučajevima, praćenje sposobnosti top-menadžmenta da sprovede strateški plan kompanije.

Vlasnici/menadžeri koji vide UO kao resurs direktno sebi samima, kao svoje najbolje savetnike, jer nemaju stvarne kolege, shvate da se mogu osloniti na svoje UO i nestrpljivo očekuju njihove sastanke.

Mnogo puta smo videli ogromnu prednost koju dobro izabrani i dobro vođeni UO mogu dati porodičnim firmama, ponekad čineći razliku između nestajanja i preživljavanja.

Čim se vlasništvo raspodeli, pojavljuju se problemi sa zastupanjem.

Ognjen Kisin je izvršni direktor „Konstruktor grupe”, porodične građevinske kompanije koja unutar svoje grupe ima nekoliko kompanija, i koja je, za nešto više od 15 godina postojanja, izgradila preko milion kvadrata, radeći i za neke od najvećih svetskih kompanija, a danas se na njihovim gradilištima nalazi i po 1000 ljudi. Ognjen kaže:

– Kada smo shvatili da još uvek nemamo znanje i da ne možemo da se oslanjamo samo na svoje iskustvo, formirali smo Savetodavni odbor. Odabrali smo eminentne stručnjake iz različitih oblasti u kojima mi nismo dovoljno jaki i upravo taj Savetodavni odbor dao je veliki doprinos razvoju firme.

Nedeljni kolegijumi

Nedeljni kolegijumi su ključni za efikasno funkcionisanje organizacije jer omogućavaju:

- Redovno praćenje rezultata i napretka projekata kroz strukturisano izveštavanje timova kroz CKR metodologiju
- Brzo rešavanje problema i donošenje odluka okupljanjem ključnih donosilaca odluka na jednom mestu.
- Usklađivanje prioriteta i resursa između različitih sektora, čime se izbegavaju preklapanja i praznine u radu.

- Unapređenje interne komunikacije kroz direktnu razmenu informacija između rukovodilaca i zaposlenih.
- Razvoj timskog duha i organizacione kulture kroz redovnu interakciju članova kolektiva.
- Pravovremeno reagovanje na izazove kroz nedeljno sagledavanje stanja i trendova u organizaciji.

Kolegijumi su posebno važni za održavanje kontinuiteta poslovanja i brzo prilagođavanje promenama u poslovnom okruženju.

Spremni ste za sledeći korak? Ispunite [ovde](#) naš dijagnostički upitnik i dobijte besplatnu analizu i akcioni plan za Vašu firmu.

Kratak rezime trećeg koraka (Operativno sprovođenje)

U trećem koraku profesionalizacije, fokus je na operativnom sprovođenju postavljene strategije i na svakodnevnom funkcionisanju porodične kompanije. Kroz budžet, KPI-je i CKR (OKR) metodologiju, naučili smo da:

- Budžet nije samo pregled prihoda i rashoda, već i „poslovna mapa“ koja vlasnicima i rukovodiocima daje okvir za planiranje i odluke.
- KPI/CKR pristup omogućava efikasno praćenje rezultata i odgovornosti na svim nivoima, uz jasne, merljive indikatore performansi.
- Decentralizacija i delegiranje dovode do veće efikasnosti i rasta kompetencija u timu, pod uslovom da postoje jasno definisani procesi i procedure.
- Redovna komunikacija (npr. nedeljni kolegijumi) osigurava kontinuirano usklađivanje prioriteta, brzo otklanjanje prepreka i transparentnost u radu.

Kombinacija vizije i strategije (korak 1), čvrstog organizacionog temelja (korak 2) i odgovarajuće operativne discipline (korak 3) stvara osnovu za održiv rast i dugovečnost vaše porodične kompanije.

Kraj ili početak

Nadam se da je ova knjiga uspela da vam približi osnovne koncepte potrebne za pravilno razumevanje porodičnog biznisa i profesionalizacije poslovanja, koji bi trebalo da omogućе vašoj porodičnoj kompaniji da ostane pokolenjima koja dolaze, da se na te temelje može graditi visoko, te da jednog dana vaši potomci u dalekoj budućnosti i dalje govore o svome pretku, ili precima, koji/a je u dalekoj prošlosti rešio/la da ostvari svoju viziju i omogućio/la sve ono što oni danas imaju.

Teme i znanja o kojima smo govorili kroz ovaj vodič na našim prostorima i dalje nisu opštepoznati niti prihvaćeni i nadam se da će ovo učiniti mali pomak u tom segmentu. Veoma sam zabrinut šta će biti s našim postojećim porodičnim firmama u periodu od narednih nekoliko decenija. Ukoliko ne bude došlo do ozbiljne promene u načinu razmišljanja preduzetnika/ca s naših prostora, plašim se da scenario koji nas očekuje neće biti nimalo lep.

Takođe, budite svesni toga da organizacioni izazovi o kojima smo kroz knjigu govorili nikada neće prestati. Kako mi govorimo našim klijentima „**Cilj nam je da sledeće godine imamo druge probleme**“. Ukoliko su isti, treba da se zabrinemo, a organizacija bez problema ne postoji.

Znanja i dobre prakse za uspeh porodičnih kompanija, prikazani u ovom vodiču, postoje dugo i mnoge kompanije su potvrdile njihovu valjanost i validnost radeći sa nama i primenjujući **Ja, Preduzetnik metodologiju**. Na vama je da li će ovo biti samo kraj još jedne knjige koju ste pročitali ili jedan potpuno novi početak za vas i vaš porodični biznis.

Skoro sve velike kompanije, kao i one koje će to postati u budućnosti, počele su kao male porodične firme, ali samo one koje savladavaju izazove svojstvene ovom obliku vlasništva opstaju i napreduju generacijama.

Želim vam mnogo uspeha!

Ukoliko želite podršku na ovom putu, zakažite besplatne konsultacije na djordje@companiesconnected.com