



Akade*mija*
S A M

Generacija
2021.

*Stvaramo lidere
21. veka!*



PARTNERI PROGRAMA

BEL  MEDIC

ORION
telekom

SADRŽAJ

1. Uvodna reč Dragoljuba Damljanovića, predsednika SAM-a 4 - 5
2. Uvodna reč programskih direktora Nevene Stanisavljević i Dušana Basala 6 - 7

SEGMENTI SA PREDAVANJA

1. MODUL - BUSINESS STRATEGY & OPERATIONS

3. Corporate Strategy and Cross-Functional Interactions 9 - 12
Predavači: Dragoljub Damljanović i Dragan Filipović
4. Product and Service Development 13 - 18
Predavač: Miša Lukić

2. MODUL - TRANSFORMATION & CHANGE MANAGEMENT

5. Business Trends 19 - 23
Predavači: Nebojša Bjelotomić i Slobodan Đinović
6. Transformation 24 - 29
Predavači: Stanka Pejanović i Goran Pitić
7. Change Management 30 - 36
Predavači: Mihailo Janković i Dragan Popović

3. MODUL - MODERN LEADERSHIP & STAKEHOLDER MANAGEMENT

8.	Servant Leadership	37 - 44
	Predavači: Nebojša Mandić i Nataša Nikolić	

9.	Stakeholder Management	45 - 49
	Predavači: Ksenija Karić i Andrea Radonjić	

4. MODUL - BUSINESS AGILITY

10.	Agile	50 - 55
	Predavači: Jasmina Nikolić i Vladimir Kaleva	

11.	Design Thinking	56 - 59
	Predavači: Jelena Uzelac Vasić i Milovan Dekić	

12.	Intrapreneurship	60 - 63
	Predavači: Dejan Randić	

13.	Raspored za sledeći semestar	64
-----	------------------------------------	----

14.	Polaznici generacije 2021.	65
-----	---------------------------------	----



Dragoljub Damljanović,
predsednik SAM-a



UVODNA REČ

Živimo i radimo u vremenima koja su sve samo ne uobičajena, predvidiva i obična. Godina za nama je pokazala da je jedino sigurno to da se sve menja i da ako želimo da „plivamo“ i u krizi, moramo biti fleksibilni, moramo pratiti i uvoditi promene u poslovanju da bismo mogli da odgovorimo sadašnjim i budućim zahtevima tržišta. To zahteva da radimo i na sebi, da budemo agilni, spremni na usvajanje novih znanja, ali i na deljenje i razmenu iskustava.

Mi u SAM-u smo uspeli da i tokom kriznih vremena učimo jedni od drugih i da se svi zajedno prilagođavamo i menjamo, što je i doprinelo da malo lakše izađemo iz poslovnih izazova koji su došli sa pandemijom.

Danas, u godini jubileja i obeležavanja 15 godina postojanja, još više verujemo da je učenje i razmena znanja i iskustva, učenje na tuđim greškama i učenje iz najboljih poslovnih praksi najveća vrednost koje jedno udruženje menadžera može da ponudi svojim članovima.

Stoga smo i pokrenuli SAM Akademiju jer želimo da dodatno ojačamo vaše menadžerske veštine, da ubrzamo njihov razvoj i da vam pomognemo da spremno preuzmete uloge lidera u budućnosti. Većina vas je već sada na pozicijama koje podrazumevaju upravljanje ljudima i procesima – nadamo se da ćete po završetku SAM Akademije, biti dodatno osnaženi da budete još bolji u tome i da budete predvodnici i pokretači promena u svojoj kompaniji, privredi i društvu. Da budete pravi lideri za 21. vek.



Dragoljub Damljanović,
predsednik SAM-a



Rešenost da pokrenete napredak, inovaciju, da donosite nov pristup poslu, da pronalazite i usvajate nove biznis modele – sve su to vrline uspešnih menadžera. Pored toga, za lidere budućnosti jako je važno razumevanje odnosa sa zaposlenima, pokazivanje iskrene brige, empatije, uspostavljanje otvorenog odnosa i kreiranje pozitivnog radnog okruženja. Samo oni koji budu u stanju da inspirišu svoje timove i učine da se članovi tima dobro osećaju na poslu, mogu biti uspešni predvodnici.

Srpska asocijacija menadžera uvek je inicirala edukaciju svojih članova i šire javnosti kroz deljenje iskustva uspešnih menadžera. To nam je i bila zvezda vodilja pri osmišljavanju SAM Akademije. Zato mi je izuzetno drago što među predavačima imamo naše istaknute članove, menadžere i preduzetnike, ali i specijalne goste, ostvarene profesionalce i lidere sa internacionalnim iskustvom. Naši predavači rukovode najuspešnijim kompanijama u Srbiji i spremni su da podele znanje i iskustvo iz prakse kako bi nam pomogli da zajedno stvaramo lidere 21. veka.

Na kraju, želim da se zahvalim svima na poverenju koje ste poklonili SAM Akademiji. Polaznicima na veri da će učestvovanjem u ovom programu učiniti nešto dobro za sebe, za svoje zaposlene i za svoju kompaniju. Našim predavačima na nesebičnom deljenju svog bogatog i neprocenjivog znanja i iskustva. Programskim direktorima i izvršnoj kancelariji na osmišljavanju i realizaciji programa, kao i našim vernim partnerima koji su prepoznali vrednost ovog jedinstvenog programa. Hvala vam svima što verujete da svi zajedno možemo učiniti dobro za nas, za poslovnu zajednicu i za generacije koje dolaze.

Srdačni pozdrav,

Dragoljub Damljanović
Predsednik



Nevena Stanisavljević,
Founder HR World
i programska direktorka
SAM Akademije



Dušan Basalo,
CEO Talks and Folks
i programski direktor
SAM Akademije



UVODNA REČ PROGRAMSKIH DIREKTORA

Kada se nešto organizuje prvi put - da li je jači pritisak ili uzbuđenje zbog kreiranja nečeg novog? Očekivanja od prve generacije SAM Akademije jesu bila velika, ali je velika bila i podrška. Ako SAM može da se pohvali nečim, za nas bi to bili sjajni, iskusni menadžeri, ali pre svega, ljudi spremni da podele i pomognu.

Takve smo predavače odabrali. I oni su odabrali nas.

Kreirati program od blanko stranice, okupiti polaznike sa zavidnim iskustvom, a ipak spremne da uče, praviti strukturu predavanja sa onima koji to što govore i žive, bilo je izazovno na toliko nivoa. Ako na to dodamo da je program zbog okolnosti morao da se, gotovo čitav, realizuje online, dobijamo pravi podvig. Hvala učesnicima, predavačima, SAM kancelariji, jer već sada, na pola puta, možemo videti da smo, zajedno, stvorili nešto izuzeto vredno. Šta smo na tom putu do sada naučili?

Učili smo o trendovima, njihovoj primeni i liderstvu, ali ono što smo istinski poneli sa ove polovine programa jeste da je volja najjače gorivo i da zaista, gde ima volje ima i načina. Pre svega, rad u online okruženju - mogao je biti prepreka, ali za sve nas bio je dodatna inspiracija. Napraviti dinamična predavanja, oplemeniti ih primerima, imati interesantne prezentacije i aktivnu fasilitaciju. A onda, još važniji momenat, volja vas učesnika, da posle dugih radnih sati prisustvujete i učestvujete. Aplauz za vas.



Nevena Stanisavljević,
Founder HR World
i programska direktorka
SAM Akademije



Dušan Basalo,
CEO Talks and Folks
i programski direktor
SAM Akademije



Ima još nekih slučajnih benefita ovog programa, pored glavnih i očekivanih, onih koji se odnose na znanje koje smo sa njega poneli. Širenje mape kroz grupni rad sa nepoznatim ljudima, veću fleksibilnost i otvorenost, kao i toleranciju. Naučili smo - vreme je relativno, predugačko kada čekamo da predavanje počne, a prekratko kada predavači dele sjajne primere koji nam već sutra mogu pomoći u poslu. Naučili smo i da nam je vreme uvek manjkalo, jer znanje je važno, ali razmena je još važnija. Vaša potreba za razmenom nam je najdraža lekcija i definitivni pravac u daljem razvoju programa.

Reč koja je nama svakako obeležila prvi deo programa SAM Akademije jeste deljenje. Predavači su delili znanje, vi kao učesnici svoje primere, dileme i greške, a SAM je delio sve što ima. U preseku toga, lako je biti programski direktor, čak i ove prve generacije.

Naučili smo puno, ali je prava istina da ništa manje nismo ni očekivali. I zato se ne bojimo da podignemo ta očekivanja i najavimo da drugi deo programa ima još više interakcije i međusobne saradnje. U drugom “semestru” družićemo se sa predavačima, ali i jedni sa drugima. Spremite se za neka praktična pitanja i razmišljanja.

Hvala što zajedno sa nama trasirate ovaj put. Na njemu svi zajedno učimo i rastemo.

Vidimo se u septembru!

Segmenti sa predavanja



Predavač: Dragoljub Damjanović
Pozicija: Digital Grid Sales VP
Kompanija: Schneider Electric
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



Predavač: Dragan Filipović
Pozicija: Chairman of the Executive Board
Kompanija: Generali Osiguranje Srbija
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



1. Modul – Business Strategy & Operations

CORPORATE STRATEGY AND CROSS-FUNCTIONAL INTERACTIONS

ŠTA JE STRATEGIJA?

Vodi poreklo od grčke reči strategos – vođenje vojske, vođa, neko ko je odgovoran da napravi opšti plan akcije, da ga sprovede i vodi računa o njegovom sprovođenju. To je plan koji se pravi u svrhu nekog cilja i njegova glavna karakteristika je da je relativno dugoročan. Za razliku od toga, taktika je vremenski kratkoročna. Strategija je multidisciplinarna i obuhvata sve sfere života – od životne, ljubavne, u sportu, u poslu. Obuhvata planiranje, viziju, organizaciju. Za pravljenje strategije u biznisu potrebno je uzeti u obzir mnogo spoljašnjih i unutrašnjih faktora pre kretanja u realizaciju. Strategija u biznisu je plan koji treba da primenimo da bismo ostvarili cilj – ostvarili profit i bili uspešni na tržištu.

Svako preduzeće ima svrhu postojanja, misiju i viziju, od čega se pravi strategija za uspešno poslovanje. Takve su korporativna strategija, strategija jedne grupe proizvoda/usluga, strategija za jednu teritoriju, strategija tima. To su organizacione strategije, a postoje i različite strategije u određenom trenutku: ekspanzionistička strategija, strategija restrukturiranja, fokus na određenog konkurenta.



Predavač: Dragoljub Damjanović
Pozicija: Digital Grid Sales VP
Kompanija: Schneider Electric
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



Predavač: Dragan Filipović
Pozicija: Chairman of the Executive Board
Kompanija: Generali Osiguranje Srbija
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



PRIMENA KORPORATIVNE STRATEGIJE NA RAZLIČITIM TRŽIŠTIMA

Razlika uspešnih i neuspešnih firmi je kultura. Jasno je da sve firme imaju strategiju, ali istu strategiju ne može da primenimo na sve. U strategiji mora da se ostavi slobodan pristup lokalnom timu da prilagodi poslovanje svom tržištu i zahtevima klijenata. I velike internacionalne kompanije imaju istu misiju i viziju, ali nije im data konkretna strategija koju primenjuju. Različiti tipovi strategija primenjuju se na lokalnom tržištu. Mentaliteti i navike potrošača

se takođe razlikuju po tržištima i važno je osluškivati okruženje u kome poslužete. Ipak, postoje vrednosti koje se poštuju bez obzira u kojem delu sveta je kompanija: vrednost zaposlenih, inovacije, društveno odgovorno poslovanje... Globalna priča se spušta lokalno, ali ono osnovno ih uvek povezuje. Vraćanje zajednici i tim koji zajednički pobeđuje, kao i društvena odgovornost poenta su iste strategije svuda.

VIZIJA – VODILJA POSLOVANJA

Jasna vizija, uz strategiju poslovanja za nekoliko godina unapred predstavlja jasan pravac razvoja poslovanja. Za preduzetnike je jako važno da znaju šta žele da postignu dugoročno.

I kada su nepovoljni uslovi na tržištu, nikada se ne sme gubiti iz vida dugoročna strategija. Kupcima dugoročno treba da izaći u susret, ne misliti samo na trenutnu zaradu. Bez vizije će vas konkurencija izgurati.

FUNKCIONALNE STRATEGIJE U BIZNISU

Pored strategija na nivou korporacije, na nivou segmenta, organizacionih delova, postoje vertikalne strategije: strategija proizvodnje, strategija prodaje, strategija logistike, strategija prema akcionarima, vlasnicima. Postoje razna preduzeća, akcionarska

društva, privatne firme i strategija i prema njima mora da se pravi kako bi povećala svoju vrednost na tržištu. Od toga zavisi koliko neko veruje u našu priču ili ne veruje, koliko je naša priča primamljiva i koliko sadrži elemente za budućnost.



Predavač: Dragoljub Damjanović
Pozicija: Digital Grid Sales VP
Kompanija: Schneider Electric
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



Predavač: Dragan Filipović
Pozicija: Chairman of the Executive Board
Kompanija: Generali Osiguranje Srbija
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



RAZLIKA IZMEĐU MALIH I VELIKIH PREDUZEĆA

Svako preduzeće, bilo malo ili veliko, mora da ima jasnu strategiju. Ukoliko želi da ima održivi razvoj, mora da ima i plan kako to da ostvari. Kada mala preduzeća žele da se prošire na velika tržišta, tu je jako važno da se promisli ko su partneri, investitori, suvlasnici... Suština u svakom biznisu je da analizirate i pratite navike i zahteve kupaca i njihove promene, pogotovo sada, jer se sve strahovito brzo menja. Ko nije spreman na to, sigurno će neki konkurent iskoristiti trenutak.

Mala i srednja preduzeća moraju drugačije da se prilagođavaju i prave strategije u odnosu na velike kompanije koje su finansijski snažne. Ako kompanija ima ambiciju da se proširi na tržište, onda je to strategija ukрупnjavanja binisa, a to se postiže brzim, organskim rastom, gde su finasije jako potrebne ili akvizicijom – potrebne su i finansije i dobra organizacija, gde nastaje sinergija kroz dobijene vrednosti. Ima dosta pristupa, svako reba da utvrdi do kog nivoa je stigao, što nije lako i kako se dalje razvijati.

FAKTORI OKRUŽENJA

Postoji niz spoljašnjih faktora koji se moraju uzeti u obzir kada se pravi strategija jer se stvari jako brzo menjaju u današnje vreme. Procena tržišta, koliko nam je ono dostupno, kakva je konkurencija, gde se vi nalazimo i u kom segmentu poslujemo, sve to treba pratiti. Strategiju treba kreirati iznutra, nikako samo spolja. Uz to, strategija na srednji rok i praćenje prolaznog vremena gde se nalazimo su takođe važni.

Faktori okruženja mogu biti različiti. Mogu biti tehnološki – sada je tehnologija mnogo dostupnija u nekom delu, jeftinija, pristupačnija. To je vrsta enabler-a koji omogućava neke potpuno nove stvari koje ranije nisu bile moguće. Sociološki faktori odnose se na to da svako društvo, svaka država imaju svoje specifičnosti i mora se voditi računa o tim lokalnim specifičnostima ukoliko hoćete da primenite iste principe na mnogo zemalja, pogotovu sada u

multipolarnom svetu. Firme koje uspeju da budu što bliže svojim kupcima i što lokalnije su firme koje će biti uspešnije.

Ekonomski faktori se odnose na stanje ekonomije, da li je recesija ili ekspanzija privrednog okruženja, da li imamo krize ili specijalne stvari koje se dešavaju u grupacijama zemalja.

Ekološki faktori su postali izuzetno važni sada, posebno od nove administracije u Americi. Ogroman deo novca će ići u smeru ekološkog poboljšanja i kreiraće se potpuno novi biznisi i segmenti koji danas ne postoje. Standardi su jako važni, različiti su, tehničko tehnološki standardi ili standardi za lansiranje nekih proizvoda na tržištima. Ekologija i pristup menjaju strategiju svega jer nešto što ne zavisi od vas mora da se uzme u obzir da se ne bi strategija pogrešno postavila. Ništa ne sme da se prepušta inerciji.



Predavač: Dragoljub Damjanović
Pozicija: Digital Grid Sales VP
Kompanija: Schneider Electric
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



Predavač: Dragan Filipović
Pozicija: Chairman of the Executive Board
Kompanija: Generali Osiguranje Srbija
Predavanje: Corporate Strategy and Cross Functional Interactions



MARKETING MIX IZRADA STRATEGIJE

Kada se uzmu u obzir svi spoljašnji faktori i ono što hoćete da stavite na tržište, to zovemo marketing mix. Koja je vaša vrednost koju dajete kupcu, koliko je to trošak za kupca, koliko je lako doći do proizvoda, kao i komunikacija – kako je kupac saznao da može da kupi nešto ili da mu nešto nudite, kako dolazite do kupca,

kojom komunikacijom... Ništa od ovoga ne smete zaboraviti ukoliko želite dobar plan i strategiju za osvajanje tržišta. Uvek treba krenuti od kupaca – kome i šta pružate, pa gde možete plasirati, tj. percipiranje tržišta.

NAJVEĆI IZAZOVI U PRIMENI STRATEGIJE

To su ljudi koji treba da prihvate, osmisle, adaptiraju i primene strategiju. U firmama na različitim tržištima, u kojima svi imaju istu strategiju, proizvode, komercijalnu politiku, rezultati su dramatično drugačiji. Samo zato što su bili različiti timovi na lokalnom tržištu. Tu se vidi koliko je važno koliko lokalni tim može da doprinese ili ne. Tu se vidi da svaku firmu čine samo ljudi. Zato i komunikacija sa njima treba biti strateška.

Odavno je rečeno da kultura (ljudi) strategiju jede za doručak. Kultura firme treba da bude saveznik menadžmentu na realizaciji

strategije. To su način komunikacije, timski duh, osećaj vrednosti, zajedništva, želja da se pomogne klijentu... Druga ključna stvar u neuspehu strategije je (ne)komunikacija. Postavljanje strategije nadole bez komunikacije ne valja, moraju da se uključe ljudi iznutra. Ukoliko se ne objasni zašto se nešto menja, strategija nema osnovu. Treba imati ambasadore firme koji šire strategiju na pozitivan način koji iznutra daje vetar u leđa. Samo 10-20 odsto strategija uspe. Treba odabrati pravi način za postizanje ovog procenta.

PREISPITIVANJE I ADAPTACIJA STRATEGIJE

Pored preispitivanja strategija i prilagođavanja tržištima, digitalizacija je donela ogroman set novih mogućnosti.

To je četvrta industrijska revolucija, koja nam je pokazala da moramo da se prilagođavamo jako brzo.



Predavač: Miša Lukić
Pozicija: Founder & Chief Business Designer
Kompanija: New Startegy
Predavanje: Product and Service Development



1. Modul – Business Strategy & Operations

PRODUCT AND SERVICE DEVELOPMENT – KAKO USPEŠNO INOVIRATI PROIZVODE I USLUGE U VREME KADA JE TO PITANJE POSLOVNE ODRŽIVOSTI?

Inovacije su aspekt poslovanja o kome se u poslednje vreme najviše priča i kome se daje veliki značaj, ali takođe i aspekt poslovanja kojim se ubedljivo najlošije upravlja od strane većine organizacija i njihovih menadžera. Priča i teorija o inovacijama je beskorisna ako je ne znate primeniti u praksi.

Većina kompanija poslednjih godina, kada su inovacije u pitanju, usredsređene su na inkrementalna poboljšanja i optimizaciju, digitalizaciju pojedinih procesa i kozmetičke promene. Međutim, vreme u kome se dešavaju velike transformacije u svim oblastima života i poslovanja, zahteva mnogo radikalnije inovacije koje redefinišu industrije, menjaju postojeća pravila igre, nadahnjuju kupce, privlače nove investitore i akcionare i kreiraju eksponencijalni rast kompanijske vrednosti.



Predavač: Miša Lukić
Pozicija: Founder & Chief Business Designer
Kompanija: New Startegy
Predavanje: Product and Service Development



BIZNIS STRATEGIJA = INOVATIVNA STRATEGIJA

Kada pričamo o strategiji, dva ključna elementa za uspešnu strategiju su detaljan opis ciljanog tržišta i vrednost koju brend/kompanija donosi. Da bismo bilo šta uradili, moramo da znamo kome se obraćamo i koja je to vrednost koju dajemo. Ciljna grupa nisu uvek samo potrošači. Kada se uključi inovacija, unose se novi proizvodi i sa novim mogućnostima inovacije menja se i ciljno tržište, potencijalni klijenti, ali ne samo oni već i konkurencija, saradnici, menja se i sama kompanija i ceo kontekst. Ako pravimo vrednost, ne možemo samo misliti na jednu stranu, pa makar to bili i potrošači.

Kada pravimo strategiju, kontinuirano se bavimo budućnošću. Ono što radimo danas, planiramo za budućnost, a inovacija više nije sama sebi smetnja poslovanju, već pokretačka snaga konkurentnosti i diferencijacije. Inovacija je ključni element korporativnog strateškog planiranja. Kada planirate, odaberete ciljnu grupu, vrednost, procese strateške, u svakom od tih od elemenata možete da inovirate i svaki da unapređujete. Zato je poslovna strategija jednaka inovativnoj strategiji jer svaki od elementa biznisa može da se unapređuje. Inovacija je biznis, a inovativna strategija je poslovna strategija.

INOVACIJA VIŠE NIJE OPCIJA NEGO DUŽNOST - INOVIRAJ ILI NESTANI

Tri najvažnije stvari koje su se promenile i koje se menjaju i zbog kojih je inovacija ključna su promene potreba potrošača, tehnologija, globalna konkurencija jer sada svako može da vam bude konkurent. Inovacija zato više nije opcija nego dužnost. Nema posla koji na ovaj i onaj način neće biti automatizovan, kažu da su promene koje sada doživljavamo samo vrh ledenog brega. Sve će izuzetno doprineti do mogućnosti da se i naša industrija promeni. Svako od inovacija vi morate da uzmete desetak tehnoloških promena kakva je veštačka inteligencija, osnova za automatizaciju, jer nema posla koji na ovaj ili onaj način neće biti automatizovan. Kada je globalna konkurencija u pitanju, sve se više smanjuju barijere u globalnoj trgovini, sve ukazuje na to da ćemo svi biti jedno tržište, što će biti nezgodno lokalnim kompanijama. Kompanije će morati zato da

budu inovativne, pogotovo lokalne jer će imati velike konkurente na globalom tržištu. Kada govorimo o potrebama potrošača, prvi put imamo u istoriji da pet generacija zajedno radi. Produžava se i radni vek, tu je i zet generacija, nova generacija dolazi, a i potrebe potrošača se menjaju. Na njih imate i pet različitih perspektiva, pet generacija koje se susreću u radu. Sa jedne strane to je teško, ali je i odlična prilika da se inovira. Svi alarmi su uključeni, inovacije su postale svakodnevica i borba za opstanak. Ključna reakcija na sve ovo je inovativnost.

Zaključak: inoviraj ili nestani.



Predavač: Miša Lukić
Pozicija: Founder & Chief Business Designer
Kompanija: New Startegy
Predavanje: Product and Service Development



INOVACIJA NIJE KREATIVNOST VEĆ DISCIPLINA

Poreklom iz latinskog jezika, inovacija znači obnoviti, izmeniti, načiniti nešto novim. Jedna od definicija inovacija je da je efektno i efikasno rešenje problema koje je novo u određenom kontekstu i vremenu i u kojem se kreira vrednost za korisnike i inovatore. Dakle, inovacija mora da bude nova i korisna, prihvaćena od onog za koga je namenjena. Inovacija nije izum, ne možete da je donosite sami, za to vam je potreban mnogo veći tim. Izum može da postane inovacija, ali samo kada se usvoji. Ni kreativnost nije

inovativnost, ona je samo alat, a ideja mora da se fokusira na neki određen problem, ona mora da bude korisna, da se implementira. Bez problema nema prihvatanja, bez prihvatanja nema uticaja, bez uticaja nema inovacije. Inovacija nije nešto što se radi nasumično, nije puka kreativnost, već disciplina. Inovacija ne prestaje, ona je sada, to je kontinuirana delatnost i cela organizacija učestvuje u njoj. Inovacija nije za odabrane, svaki deo kompanije treba da učestvuje u jednom njenom delu.

VRSTE INOVACIJA

Prema intenzitetu koji utiče na našu organizaciju, naše okruženje, inovacije se dele na arhitektonske, radikalne, inkrementalne, disraptivne. Radikalne koriste nove tehnologije i obično su za nova tržišta, disraptivna koriste nove tehnologije, ali za postojeća tržišta, arhitektonske podrazumevaju novo tržište ali postojeću tehnologiju; inkrementalne postojeća tehnologija i postojeće tržište. Najčešća inovacija su upravo inkrementalne. Prema uticaju, inovacije se dele na tri vrste: nova i korisna za mene kao za organizaciju, nova i korisna za tržište (moje okruženje), nova i korisna za svet. Ne mora biti neka inovacija revolucionarna za ceo svet, nekada je dovoljno da je nova za kompaniju.

Prema obimu i rasponu, mogu biti inovacije biznis modela, inovacije na jednom delu organizacije i inovacije u jednom segmentu biznisa. Inovacija proizvoda je verovatno najčešći oblik inovacija. Postoji duže od sto godina i prva je asocijacija na inovaciju. Pre svega se odnose na unapređenje karakteristika i atributa samih proizvoda, a najčešće su rezultat nove tehnologije ili novih uvida u potrebe klijenata. Može biti sasvim nov proizvod ili unapređena verzija postojećeg proizvoda.



Predavač: Miša Lukić
Pozicija: Founder & Chief Business Designer
Kompanija: New Startegy
Predavanje: Product and Service Development



PET PRINCIPA USPEŠNE INOVACIJE

1. Izgradnja inovacije kao doživljenog iskustva. „Nike“ je tu primer sa svojim inoviranim patikama raznih vrsta, ali onda su shvatili da je najveća inovacija kada pretvorite proizvod u uslugu. To je gradnja inovacije oko doživljenog iskustva - zašto ljudi trče, šta im je motivacija... To otvara mnogo mogućnosti za inovaciju.
2. Posmatranje inovacije kao sistema: kada inovirate u jednom segmentu, to direktno ima uticaja i na druge segmente i toga moramo biti svesni.
3. Uzimanje u obzir potreba svih zainteresovanih strana - ako u inovaciji niste uzeli u obzir sve potrebe stejkholdera, u implementaciji ili prihvatnju, javiće se problem. Negovanje inovativne kulture je ključ inovacije. U tom smislu ljudi u organizaciji treba da dele iste vrednosti, da svi u sistemu znaju svoju ulogu, da se ne plaše da kažu svoje mišljenje...
4. Poverenje - jedna od ključnih tačaka inovacije. Ukoliko ne postoji poverenje u organizaciji i ljudi se plaše da kažu svoje mišljenje, predlože rešenja, nema inovacije.
5. Usvajanje disciplinovanog procesa inovacija - inovacija nije magija, već disciplina. Iako su kreativnost i lateralno razmišljanje neophodni u inoviranju, inovacije ipak nisu nešto što kreiramo nasumično. Inovacije u velikoj meri zahtevaju disciplinu, usmeravanje i proces. Inovacija proizvoda i usluga započinje identifikovanjem nezadovoljenih potreba potrošača i tržišta, a rezultira kreiranjem i implementacijom novih načina za zadovoljavanje ovih potreba. Sve između toga, predstavlja koherentan skup međusobno zavisnih koraka, procesa i strukture na putu ka traženju adekvatnih rešenja.

NAJVEĆI NEPRIJATELJI INOVACIJE

Kaže se da je inovacija osvojila svet, ali ipak nije tako. Svi pričaju o njoj, misli se da svi inoviraju, i to uspešno, ali nije tako. Sva istraživanja pokazuju da je mali procenat uspešnih inovacija. Inovacija zahteva da se ispune ti elementa: odgovarajući ljudi, odgovarajuće okruženje, odgovarajuća metodologija. Samo bez jednog dela ovih elemenata nema inovacije. Potreban nam je kreator inovacije i onaj kome je potrebno rešenje, korisnici. Postoje dve vrste okruženja - okruženje inovatora i okruženje

potencijalnih korisnika. Nije dovoljno imati znanje i kompetentne ljude ukoliko nemamo okruženje. U okruženju potencijalnog korisnika ključno je usvajanje, jer nema inovacije bez usvajanja. Za inovaciju je neophodna i metodologija - sistem procedura koje omogućavaju rešenje određenog zadatka. Ako imamo i ljude i povoljno okruženje, bez metodologije, nemamo uspešnu realizaciju. Takav je slučaj sa izostankom bilo kog elementa.



Predavač: Miša Lukić
Pozicija: Founder & Chief Business Designer
Kompanija: New Startegy
Predavanje: Product and Service Development



BLOKATORI INOVACIJA U ORGANIZACIJAMA

Inovacija je teška za start up kompanije. Mora se identifikovati prilika na tržištu, kreirati se rešenje koje je u skladu sa tom prilikom i sprovesti i implementirati konkretna rešenja. Sve ovo ima mnogo zamki, ali za korporacije je još teže jer su one organizovane da pružaju predvidive i pouzdane rezultate, što je problem.

Glavni blokatori inovacija u organizacijama su: činjenica da rukovodstvo želi uspeh u bliskoj budućnosti i razmišlja kratkoročno, nedostatak fokusa na klijente, strah od neuspeha, strah od kanibalizacije uspešnog poslovanja i manjak podsticaja u karijeri za rad na projektima inovacija.

DOBRA STRATEGIJA POSTAVLJA TEMELJ ZA DOBRU EGZEKUCIJU

Bez eksplicitne strategije inovacija niko ne zna koje vrste inovacija su zaista važne za organizaciju. Jedan od problema inovacija je to što menadžer želi da ih kontroliše, a inovacije se ne kontrolišu već vode. Najčešće organizacije sputavaju svoje najinovativnije i najkreativnije

ljude, umesto da im pružaju pomoć. Većina ljudi ne sluša ili odlaže procenu novih ideja kada ih neko pruža. Većina nas to ne čini jer se ne uklapa u rutine.

RIZICI INOVACIJA

Postoje četiri vrste rizika inovacija:

1. **RIZIK POŽELJNOSTI** – tržišni rizik
2. **RIZIK OSTVARIVOSTI** – tehnički rizik
3. **RIZIK IZVODLJIVOSTI** – monetizacija, profitni rizik
4. **RIZIK ODRŽIVOSTI** – rizik održivosti



Predavač: Miša Lukić
Pozicija: Founder & Chief Business Designer
Kompanija: New Startegy
Predavanje: Product and Service Development



UPRAVLJANJE INOVACIJAMA I MENADŽMENT

Tradicionalni menadžment, kakav većina nas poznaje, nastao je krajem 19. veka da bi usmeravao poslovne lidere u izgradnji i očuvanju održivih modela poslovanja i održavanja visoko efikasnih operacija. Menadžer- manage, lider- lead, u većini slučajeva kompanijama treba da ima i jedno i drugo.

Tradicionalni model menadžmenta nije održiv ni pogodan u 21. veku. Većina menadžmenta se odnosi na planiranje, kontrolu i efikasnost a danas je efektivnost mnogo važnija. Novi menadžment najinovativnijih kompanija ne voli hijerarhijski menadžment i umesto toga kreirali su drugačiji model koji se zasniva na sasvim drugom nizu suštinskih disciplina. To je alternativni model koji je prilagođen novom vremenu i inovacijama.

WOW GENERATOR

Kako doći do uspešnih inovacija ili drugačije nazvano - WOW GENERATOR - sam po sebi ima 3 osnovna dela:

1. **Window** - tražimo i problem organizacije a šta je problem potrošača
2. **Opportunity** - šta može biti jako pozitivan outcome za svakog stakeholdera
3. **Win-win**

SVAKO ĆE MORATI DA BUDE BIZNIS DIZAJNER

Bez obzira na poziciju, možda će u budućnost od svakoga od nas tražiti da bude biznis dizajner i da inovira. Za to su potrebni okruženje koje se gaji, praćenje tehnologije i određena

metodologija. Savet za korporacije je da neguju kulturu koja ne kažnjava greške i neguje inovativne kulture.



Predavač: Nebojša Bjelotomić
Pozicija: CEO
Kompanija: Saga
Predavanje: Business Trends



Predavač: Slobodan Đinović
Pozicija: CEO
Kompanija: Orion telekom
Predavanje: Business Trends

2. Modul – Transformation & Change Management

BUSINESS TRENDS – BUDUĆNOST KOJU VEĆ ŽIVIMO

Dobar biznis trend i njegovo praćenje je stvar iskustva i stvar sreće. Neko ko može da tvrdi da je svaki trend unapred video i znao kako da se postavi prema njemu, nije potpuno iskren.

Svako prepoznavanje trenda praćeno je sa ko zna koliko promašaja, a trendovi o kojima danas govorimo imaju uticaja na biznis okruženje u narednih četiri-pet godina. Sve se toliko brzo menja da je dalje od toga teško predvideti. Generalno gledano, većina biznis trendova je vezana za tehnologiju, svedoci smo i učesnici 4. industrijske revolucije, koja podrazumeva digitalizaciju. Čini se da će ovi trendovi koji su sada aktuelni očigledno promeniti društvo da ne možemo ni da zamislimo koliko.

AUTOMATIZACIJA/DEHUMANIZACIJA

Niko nije pomišljao da će postojati platforma kojom će se pozivati taksi-vozilo, a da će biti ugrožen stari način funkcionisanja prevoza kroz grad. Šta će tek biti sa dolaskom pametnih kola koja će smanjiti broj vozila u gradu, promeniti fizionomiju gradova, kao i poslove i radna mesta? Automatizacija, koju prati dehumanizacija, već je prisutan trend, koji će se samo ubrzavati. Neka radna mesta će moći potpuno da se automatizuju, poput vozača, šaltera,

a imaćemo i delimičnu automatizaciju, kada ćemo edukovati zaposlene kada posao da prepuste nekom robotu, a kada da preuzme komunikaciju sa korisnikom. Pored radnih mesta, uveliko se automatizuju i sami radni procesi. Uzimanja bankarskog kredita će se završavati bez viđanja čoveka. U pandemiji smo videli moć svega toga, a tek nas još očekuje.



Predavač: Nebojša Bjelotomić
Pozicija: CEO
Kompanija: Saga
Predavanje: Business Trends



Predavač: Slobodan Đinović
Pozicija: CEO
Kompanija: Orion telekom
Predavanje: Business Trends

KONTINUALNO OBRAZOVANJE I PROMENA U DEFINICIJI RADNOG ODNOSA

Jako je važna budućnost samog pravnog odnosa zaposlenog i firme. Zaposleni sve više vole fleksibilnost. Takozvani gig economy počinje sve više da se širi i da ima svoje pobornike. Takođe, situacija sa određenim profilima je specifična. IT-jevci mogu da menjaju kompanije kada požele, države se gotovo tuku oko doktora i medicinskog osoblja, da je teško da ih edukativni sistemi toliko sprovedu.

Spoj automatizacije i odnosa zaposlenih i firmi dovodi do pitanja konstantnog obrazovanja, koje će postati dato. Čak će u pitanje biti dovedeno staro, kontinualno obrazovanje, na koje smo navikli.

Da li će kursevi za određenu profesiju postati dovoljni, a da li će se znanje koje se dobijalo na fakultetima za četiri-pet godina možda razvući na 20, 30 godina? Ako dođe do rastakanja akademskog znanja, poslodavci će biti ti koji će usmeravati svoje zaposlene na određenu oblast učenja da bi dobili potrebne veštine za određeno poslovanje. Način obrazovanja je takođe trend. Ako ga ne pratite, vaša kompanija će to osetiti.

Mi sada, u fazi neutilizacije resursa kontinualnog obrazovanja plaćamo ozbiljan danak.

ČESTE PROMENE KANALA I PLATFORMI ZA KOMUNIKACIJU

Od Facebook-a do TikTok-a, teško je pratiti mlađu generaciju, gde je i kako komunicira. Ali, s obzirom na to kako nam uvek treba mlada ekipa, moraćemo da ih pratimo, da naša marketinška odeljenja budu sposobna za to. Jeste nam olakšana činjenica da na Guglu sve možemo da promovishemo, ali već sada je to nedovoljno i potrebno

je pratiti ljude prema kanalima komunikacije. Komunikacija sa korisnikom će se preseliti na neke platforme za koje nismo ni znali, kojih nismo bili ni svesni. Tako će moći da se komuniciraju proizvodi bilo koje vrste. Tako dobijamo online banking, online ordinaciju.



Predavač: Nebojša Bjelotomić
Pozicija: CEO
Kompanija: Saga
Predavanje: Business Trends



Predavač: Slobodan Đinović
Pozicija: CEO
Kompanija: Orion telekom
Predavanje: Business Trends

PERSONALIZACIJA U REAL TIME-U

Korišćenje internih i eksternih podataka o navikama korisnika postaje ključno. Davanje ponuda/saveta/informacija relevantnih za konkretnog korisnika u realnom vremenu je budućnost. Već smo poželjeli da nam se neke kompanije obraćaju personalizovano, ne želimo da nam se obraćaju za neke proizvode koji nas ne interesuju. To će biti imperativ. Podaci koje smo bazirali u poslednjih 20 godina su brojniji nego u celom prethodnom čovečanstvu. To su

sve podaci koje imamo o svojim korisnicima. Podaci su svuda oko nas, moraćemo svi naučiti da ih koristimo, data scientist je sada najtraženije zanimanje. Ovo više nije futurizam, sa pandemijom je zakucalo na vrata svih nas, a imaćemo i njihovu primenu u postkovid periodu. Softver je pojeo svet, moraćemo samo da se prilagodimo tome.

PROPUŠTANJE TRENDOVA KAO SASTAVNI DEO KARIJERE

Lako je promašiti trend, a to se desi sa baš onim koji bi trebalo da izgleda najočiglednije, polazeći od ljudske pretpostavke da čovek sve zna. Dovoljno je da čovek ne bude previše tvrdoglav kada se to desi, već da prizna grešku da bi što brže nastavio dalje i uhvatio

ritam. Propuštanje trendova je sastavni deo svačije karijere i nije nešto što je uništava, bar ne na našem tržištu koje daje vremena dok možda na tržištima gde ima više konkurencije promašaj se ne prašta tako lako.



Predavač: Nebojša Bjelotomić
Pozicija: CEO
Kompanija: Saga
Predavanje: Business Trends



Predavač: Slobodan Đinović
Pozicija: CEO
Kompanija: Orion telekom
Predavanje: Business Trends

RAZLIČITOST FINANSIRANJA

Različitost finansiranja je trenutno peti najveći trend, globalno gledajući na industriju, a suština kod nas jeste rediverzifikacija tog finansijskog tržišta. To je veliki problem našeg razvoja, konkurentnosti, dinamike i realizacije određenih stvari. Banke imaju jako povlašćen položaj jer u sistemu u kojem mi funkcionišemo danas moramo da se takmičimo sa eksternim entitetima koji po svojoj prirodi odakle dolaze ili gde su inkorporirani imaju diversifikovani sistem finansiranja, od korporativnih obveznica, preko različitih fondova, do različitih struktura finansiranja koje su omogućene. U ovom privrednom sistemu pričamo o pomoćima na nivou sitnih minimalaca i olakšica koji se odnose na odlaganje obaveza, a ne pričamo o suštinskim trendovima koji postoje u svetu. Mi i dalje živimo u privredi gde ne razumemo da jedini

način pomoći, „helicopter money“, zaista ima daleko dublje značenje od onoga što naši polisimejkeri a i privreda generalno razumeju. U momentu ogromne, nikad zapamćene likvidnosti novac se praktično baca u pokušajima da se vidi koji od modela će funkcionisati, nakon čega se sa mnogo ozbiljnijim tranšama ide dalje i finansiraju se oni modeli koji su prošli. Suština je da svaki posao koji postaje uspešan ide na nivou prvog pokušaja, nešto se proba, vidi da li funkcioniše, onda se skalira, naučno objašnjava i tek tada dolaze investicije. Mi ovde funkcionišemo po principu državnih subvencija, što je potpuno obrnuto od onoga što postoji u svetu, gde se stimuliše pravljenje matematičke diversifikacije i verovatnoće očekivanja u okvirima ukupnog portfolija.

TREND KAO ISPRAVNOST DEFINICIJE BIZNIS PLANA

Trendovi su najvažniji parametri koji se prate i pitanje danas nije da li je nešto vredno već gde će se nalaziti za pet, deset godina. Većina odluka koje menadžeri donose bazira se na tome da li ispravno ili neispravno tumače trendove. Trendovi danas se jako brzo menjaju u odnosu na pre deset godina i imamo situacije koje pokazuju da se industrijske revolucije, koje su nekada trajale četiri do pet godina, sada dešavaju u dve godine. Prepoznavanje tih trendova je esencijalno. Sve što se dešava prvi put tumači se kao slučajnost, ukoliko se anomalija pojavi drugi put - to je trend, a treći put već postaje pravilo. Važno je prepoznati pojavu anomalije i situaciju

u kojoj se kriva menja i ne gubiti fokus u tim mikro momentima. Trend nam pokazuje ispravnost definicije biznis plana i putanju kretanja. Generalni trendovi su glavni pokazatelji da li nešto treba da se menja ili ne, a svaki trend iza sebe krije osnovnu stvar - da li je to kvantni skok ili je samo komercijalizacija. Svaki put kada imamo kvantni skok, to je praktično neka nova industrijska grana koja će nas odvesti na nove nivoe, odnosno inovacije. Sve ostalo posmatramo kao, manje-više, komercijalizaciju te ideje.



Predavač: Nebojša Bjelotomić
Pozicija: CEO
Kompanija: Saga
Predavanje: Business Trends



Predavač: Slobodan Đinović
Pozicija: CEO
Kompanija: Orion telekom
Predavanje: Business Trends

KONTENT JE KRALJ, KRALJ JE MRTAV

Kontent više nije glavna stvar. Dva istraživanja pokazala su da je danas glavni motivator korisnika pri odluci u biranju operatera zapravo brzina koju on nudi i to je trend koji je već dugo očigledan i prepoznatljiv samo ga mi nismo ispravno čitali. Oni koji zamišljaju da će kontentom doći do dominantne pozicije čine i stratešku

grešku i veliku produkcijsku grešku. Ono što mi suštinski želimo da konzumiramo jesu podaci, odnosno DATA, i taj trend koji nam pokazuje da ukupna količina onoga što mi na godišnjem nivou pravimo prevazilazi višegodišnju, decenijsku ukupnost sakupljanja podataka i pravi pritisak kada su u pitanju data centri.

VELIKI EKRANI KAO SLEDEĆI KORAK

Ono što verovatno sledi jeste što veći prelazak na velike ekrane. Oni postaju pametni, komforniji su i upotpunjuju većinu naših zahteva. To će zapravo verovatno uzeti primat jer ćemo se mi jako mnogo

oslanjati na automatizovane servise koji su daleko komforniji u doživljaju na velikim ekranima, a vidimo da čak i industrija mobilnih telefona polako ide u tom smeru.

HORIZONTALNA STRUKTURA SPREČAVA PRETNJU PREPOZNAVANJA TRENDOVA

Firme koje su horizontalno poređane i bez jasne strukture, bazirane na projektnom rešavanju određenih stvari, danas imaju mnogo više potencijala. Horizontalnom strukturom onemogućava se stvaranje silosa koji su najveća pretnja prepoznavanju trendova odnosno razvoju firmi. To je ono što u današnje vreme ljudski resursi pokušavaju da reše, a zovemo ga horizontalno pregovaranje. Timovi unutar korporacija i firmi, postavljeni projektno i fokusirani

zajednički na isti cilj, bez obzira na nivo, pružaju daleko više potencijala za prepoznavanje trendova. A prepoznavanje samih trendova danas je svojevrsna umetnost i velika veština koja se razvija praktično iskustvom i velikim fokusom, a ukoliko ta veština postoji unutar organizacije, onda postoji i veći, dinamičniji potencijal.



Predavač: Stanka Pejanović
Pozicija: Vice President
Kompanija: Hisense International Co
Predavanje: Transformation



Predavač: Goran Pitić
Pozicija: Predsednik saveta, FEFA
Institucija: FEFA fakultet
Predavanje: Transformation



2. Modul – Transformation & Change Management

TRANSFORMATION

TRANSFORMACIJA: IME IGRE JE „IZVRŠENJE“

Transformacija organizacija zahtevan je i kompleksan proces koji utiče na modele upravljanja, kulturne norme, modifikuje sve poslovne procese i koristi nove tehnologije. Transformacija kompanija može biti inicirana proaktivnim vizionarskim

aktivnostima menadžmenta sa ciljem unapređenja ne samo kompanije nego i društva u celini ili kao odgovor na promene koje se dešavaju u okruženju.

ŠTA JE POSLOVNA TRANSFORMACIJA?

Kada govorimo o poslovnoj transformaciji, mislimo na veoma kompleksne organizacione promene, nešto što menja kompaniju iz fundamenta i prolazi kroz ceo lanac vrednosti. To je prilika da se razmisli o biznisu u kojem smo, da ga okrenemo naopačke, razmislimo o operativnim modelima i ambicijama. To su strateške odluke, pitanja - u kom pravcu, zašto i kako će organizacije ići i na koji način se očekuje unapredjenje performansa poslovanja.

Change management se fokusira na bihevioralne promene i on posmatra mali set jasno definisanih ciljeva, dok biznis poslovna transformacija daje holistički pogled na celu organizaciju i podrazumeva kompleksan sistem promena u okviru poslovanja.

Biznis transformacija je revolucionarni koncept u kojem se postavljaju pitanja da li se stvari rade na dobar način, koji u potpunosti koristi naše potencijale i nosi viši stepen rizika za neuspeh. Ponavljanje stvari kao što je „business as usual“ potpuno je nemoguće u današnjim uslovima i treba da razmišljamo o promenama pre nego što moramo da ih činimo, da probamo da budemo dovoljno agilni. Ljudi odbijaju da budu promenjeni i taj kulturološki deo, pitanje kultura i leadership-a su glavne teme svih poslovnih transformacija i većina velikih konsultantskih kompanija svoju priču baziraju upravo na tim segmentima, kao glavnim za uspešne transformacije.



Predavač: Stanka Pejanović
Pozicija: Vice President
Kompanija: Hisense International Co
Predavanje: Transformation



Predavač: Goran Pitić
Pozicija: Predsednik saveta, FEFA
Institucija: FEFA fakultet
Predavanje: Transformation



IME IGRE JE „IZVRŠENJE“

Nema velikih ideja već samo velikih realizacija i ime igre je IZVRŠENJE. Prevođenje naših strateških namera u ono što su svakodnevne akcije je mogućnost da vodimo računa o rastu,

ali i da definišemo identitet naše kompanije i naravno stvaranje kulture koji obezbeđuju da se ciljevi ostvaruju.

KAKO TRANSFORMACIJU VIDE TOP MENADŽERI I IZVRŠNI DIREKTORI

Neretko ljudi posmatraju transformaciju kao mogućnost da neke stvari urade bolje, jeftinije, brže i mnoge kompanije koje danas to rade vezane su uglavnom za neke digitalne solucije, pokušavajući da smanje troškove, unaprede produktivnost i slično. Te promene

ne menjaju kompaniju u biti. Kompanije neretko idu i u pravcu promena operativnih modela, core transformacija, a to je pokušaj da ono što trenutno rade - rade na potpuno drugi način.

KLJUČNI FAKTORI U RASTU TRANSFORMACIJA

Ključni faktori uspeha u transformacijama su:

- **LEADERSHIP**
- **STRATEGY**
- **CULTURE**

Leadership na samom početku transformacije podrazumeva poverenje, i savet svima u top i mid menadžerskim vodama je da ne treba svakodnevno da bude “business as usual”, niti samo bavljenje operativnim poslom, već da se ostavi prostora za sticanje novog znanja. Izgradnja autoriteta lidera kroz nova znanja i kroz građenje

socijalne i emocionalne inteligencije timskim radom i pokušajem da time stičete leaderski autoritet je ono što će vas razlikovati od klasičnih menadžera. Zaposleni treba da imaju motivaciju time što razumeju šta je svrha onoga što se dešava i da imaju poverenja u transformaciju koja je u službi postavljene misije.



Predavač: Stanka Pejanović
Pozicija: Vice President
Kompanija: Hisense International Co
Predavanje: Transformation



Predavač: Goran Pitić
Pozicija: Predsednik saveta, FEFA
Institucija: FEFA fakultet
Predavanje: Transformation



FAKTORI KOJI UTIČU NA TO ŠTA ORGANIZACIJA MOŽE, TREBA I NE TREBA DA RADI

Faktori koji utiču na ove mogućnosti su: RESURSI, PROCESI I VREDNOSTI.

Ovde se uvek kreće od resursa, vidljivih (ljudi, oprema, tehnologija) ili manje vidljivih (dizajn, brend). Kada organizaciji trebaju novi procesi i vrednost jer traga za novim kapacitetima i sposobnostima onda menadžeri moraju da stvaraju novi organizacioni prostor gde te nove sposobnosti mogu da se razviju a za to postoje tri načina:

- Da se stvara nova organizaciona struktura u okviru same kompanije
- Da se napravi spinal, nezavisna organizacija od postojeće organizacije
- Da se nešto kupi, organizacija koja bi na neki način odgovarala zahtevima novog zadatka

FAZE TOKA TRANSFORMACIJA

1. Kreiranje, razumevanje u kom pravcu treba da se desi transformacija. Ovde se postavljaju pitanja zašto i kako mi ovo radimo, to je faza dijagnostike i tako se stvaraju strategija i vizija preko koje treba da se desi transformacija.
2. Faza u kojoj se angažujemo i pokušavamo da prevedemo ono što smo promislili u mobilizaciju kroz organizaciju. Uključivanje i komunikacija su ovde najvažniji kao i organizacija projekata koji treba da isporuče rezultate u kratkom vremenu i drže momentum naših promena. Potrebno je obezbediti jasno razumevanje kroz ceo sistem organizacije.
3. Faza transformacije podrazumeva reorganizaciju, nove poslovne procese, stvaranje novih poslovnih entiteta.
4. Faza optimizacije, odnosno uspostavljanje novog biznisa “as usual”, je institucionalizacija transformacije što znači da smo konsolidovali ono što smo radili, da su postavljeni procesi i metrika, da su ponašanja koja koče otklonjena i stvoreni su uslovi za efektivnost.



Predavač: Stanka Pejanović
Pozicija: Vice President
Kompanija: Hisense International Co
Predavanje: Transformation



Predavač: Goran Pitić
Pozicija: Predsednik saveta, FEFA
Institucija: FEFA fakultet
Predavanje: Transformation



PROCES POSLOVNE TRANSFORMACIJE

Strategija i egzekucija čine proces poslovne transformacije. Koraci koje obuhvata strategija su: GAP ID, strategy, strategic initiatives, benefits, dok egzekucija obuhvata: prioritization, roadmap, measurement, manage and evaluate korake.

Prvi korak je identifikacija gepova, što je prvi i najoptimalniji način da utvrdimo gde smo. To je razlika između onoga što smo definisali kao strategiju i rezultata koje ostvarujemo.

KOTTER'S 8 STEP MODEL KAO VAŽNA MATRICA

Ovaj model navodi upravo faze koje su važne i pomaže u razumevanju grešaka koje se dešavaju pri ulasku u transformacije u organizaciji. Svi ovi koraci se ne smeju preskakati, da bi se došlo do transformacije koja traje. Bilo koja kritična greška u bilo kojoj od ovih faza može imati jako loš efekat na celu transformaciju.

Mnogo malih promena može da napravi veće promene u sistemu nego da tragamo za idejom od milijardu dolara. Kroz ovaj model se vidi kakve greške se mogu činiti i vizija nije jasna ukoliko je ne možete ispričati u pet minuta. Takođe, komunikacija mora biti jasna i mora se stvarati klima otvorenog razgovora.

MALE POBEDE I PLANIRANJE DO DETALJA, KLJUČ JE SVAKE TRANSFORMACIJE

Priroda takozvane reaktivne transformacije kompanije zavisi od ciljeva i strategije i ona je najčešće posledica integracija nakon preuzimanja, organizacionog restrukturiranja, offshoring, outsourcing, insourcing, globalne standardizacije procesa (npr. digitalizacija). **Stanka Pejanović, Vice President of Hisense International**, kroz tri studije slučaja objasnila je da, koliko god izgledalo lagano u praksi, ukoliko ne postoji struktura i veoma jasan plan rada prilikom transformacije, suočićemo se sa neuspehom.

Njene tri priče nastale su neposrednim iskustvom, sasvim životno, korišćenjem i ranije stečenih znanja, koja, koliko god bila dobra, mogu da budu i teret. Primeri pokazuju najznačajnije transformacije kroz organizacionu transformaciju na primeru kompanije Rodić, transformaciju menadžmenta na primeru kompanije Mercator, kulturnu transformaciju, transformaciju informacionih sistema i transformaciju poslovnih aktivnosti kroz primer Gorenja i Hisense-a.



Predavač: Stanka Pejanović
Pozicija: Vice President
Kompanija: Hisense International Co
Predavanje: Transformation



Predavač: Goran Pitić
Pozicija: Predsednik saveta, FEFA
Institucija: FEFA fakultet
Predavanje: Transformation



KAKO STAVITI ŽIRAFU U FRIŽIDER

Prvi primer se odnosi na pitanje nakon sastanka sa vlasnikom kompanije koja u tom trenutku ima oko 2000 zaposlenih. Počela je 1987. godine kao STR radnja, potom prerasla u veleprodaju, pa maloprodaju i 1996. godine razvila i proizvodnju. U kratkom vremenu se razvio kompatibilni biznis, kao posledica kupovine sredstava preko lizinga, firma je ušla u dužničku krizu. Zbog loših rezultata, postavila se potreba da se uradi podela firme po divizijama i transformacija IT-a.

Napravljen je plan, na osnovu osećaja i tada stečenih znanja: šta je cilj, koja su pravila, rokovi, nagrada za tim kao i odabir tima. Osnovna stvar je bila da se urade male pobede. U ogromnom zadatku važno je da uradite nešto malo, uspešno. Planiranje do detalja i predviđanje mogućnosti su se pokazali kao ključni

jer pripremom scenarija sebi otvarate nove vidike. U ovakvim projektima morate imati hrabrosti, odlučnost za smeće manevre, da izdvojite izuzetno od običnog. Takođe, jako je važno kako ste selektovali ljude koji su sa vama u timu, koji moraju da se daju celi, bez velike granice poslovnog i privatnog. Moraju u potpunosti biti upoznati sa celokupnom problematikom. Ljudi koji vode timove moraju od sebe da zahtevaju više nego bilo ko drugi. Takođe, važno je da sa saradnicima u pisanoj formi imate sve dogovoreno, potpisano. Da svako zna koja je njegova uloga i da je on strašno važan u tom projektu.

Rezultat: firma je podeljena na četiri divizije, maloprodaja je bila najuspešnija.

KAKO POKRENUTI PLIMU

Merkator, koji je zapošljavao 24 hiljade ljudi dolazi na tržište Srbije. Susreću se jedan retail koji je mlad, drugi sa tradicijom, sa drugim odnosom prema zaposlenima i zajednici u kojoj žive i rade. Prve tri godine funkcioniše mešovito vlasništvo, a nakon preuzimanja na svakog našeg direktora došao je po jedan Slovenac.

Nijedna transformacija se ne može raditi tako da onaj koji je vodi delegira te dužnosti. To je rad sa prve linije koji traje oko dve godine. Komunikacija sa ljudima i vreme za to mora biti strukturirano i jasno usmereno ka cilju, energija se ne sme rasipati. U tim situacijama zahtevniji su ljudi koji su dugo u timu, očekuju



Predavač: Stanka Pejanović
Pozicija: Vice President
Kompanija: Hisense International Co
Predavanje: Transformation



Predavač: Goran Pitić
Pozicija: Predsednik saveta, FEFA
Institucija: FEFA fakultet
Predavanje: Transformation



drugačiji tretman, pa mogu biti i kočničari promena. Novi ljudi se i dokazuju i ne postavljaju takva pitanja. Čim se vidi da prva grupa postane destruktivna, treba se doneti jasna odluka. Tu je potreban nemilosrdan obračun. Vrlo je teško, ali svako mora da doprinosi u ovakvoj vrsti projekata.

ALADINOVA ČAROBNA LAMPA

Kada je Hisense kupio Gorenje, trebalo je uraditi optimizaciju kapaciteta i spajanje u Evropi. Nakon oformljivanja tima ljudi iz različitih departmana, svako od njih je dobio obavezu da napiše prepreke, faktor koji misli da ih može usporiti. Tu je jako važno znati JA prepreke, TI prepreke, TO prepreke. Promenili su strukturu zaposlenih, smanjili broj stalno zaposlenih, povećali broj zaposlenih po ugovoru, što je balansiralo troškove. U uslovima

Savet: upoznajte svoje saradnike bolje od bilo koga drugog. Upoznajte njihova kapacitete, znajte kako će reagovati i kako međusobno funkcionišu. Test timskih uloga je važan. Svako mora da igra za taj tim. U bilo kakvoj vrsti integracija važna je nit tima. Vaš zadatak je da pronađete šta je to zajedničko i da ih motivišete. Grupa od nekoliko ljudi koji rade za tim često je uspešnija od dve-tri zvezde.

suočavanja sa drugom kulturološkom tradicijom, postavilo se pitanje suočavanja otvorenog dijaloga i izuzetno jake hijerarhije. Balansiranje tih situacija bilo je ključno za zadržavanje talenata.

Projekat je uspešno završen, dobijen je i budžet za nagrade, ljudi su bili pozitivno iznenađeni.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



2. Modul – Transformation & Change Management

CHANGE MANAGEMENT – JEDNA OD KLJUČNIH ODLIKA USPEŠNIH LIDERA

Upravljanje promenama je koncept prisutan u svim uspešnim kompanijama, odnosno u kompanijama koje su tržišno orijentisane i koje se nose sa sve bržim promenama u poslovnom svetu. Gandi je rekao: „Budi promena koju želiš videti u svetu“. Jedna od ključnih odlika uspešnih lidera i kompanija je upravljanje promenama.

Kako vidimo potrebe za promenama, stvaranje zajedničkog cilja i vizije u kojoj svi učestvuju, koji je značaj spoljnih konsultanata i saradnika u procesu promena? Kako reagovati na stalne reakcije na tržištu, kako efektno upravljati promenama i biti uspešan lider i održati kompaniju u današnjem vremenu.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



PROMENE SU JEDINA KONSTANTA

Svet u kome živimo se menja i ubrzava, intenzitet i frekvencija promena su sve veći. Tehnologija je doprinela ubrzavanju života, ali i preopterećenošću informacijama - period pažnje se smanjuje, a naša zavisnost od tehnologije se povećava. Ljudi hoće sve više, ali su spremni da daju svega manje, manje pažnje, vremena, para. Živimo u vremenu hiperprodukcije kontenta, u prethodnih 18 meseci se formiralo 80 odsto kontenta od nastanka sveta. S jedne strane smo prebukirani informacijama, sa druge strane vapimo za mudrošću. Ma koliko život danas bio brz, u budućnosti će biti još brži. Promene su jedina konstanta, što se pre naviknemo na njih, biće nam lakše u budućnosti. Naše upravljanje promenama ima direktan uticaj na sreću i uspeh, na

ostvarenje i stepen zadovoljstva, i pojedinačno i u organizaciji. Ne možemo biti srećni ako ne upravljamo dobro promenama koje nam se dešavaju svakodnevno, ne možemo biti uspešni ako ne savladavamo promene. Maslovljeva hijerarhija potreba pokazuje da je na svakom nivou neophodno da se uspešno nosimo sa promenama. Veština vođenja promena je od izuzetnog značaja. Po nekim predviđanjima, trećina javnih kompanija u svetu će prestati da postoji u trenutnom obliku, što je šest puta više nego što je bilo pre godinu dana. Jaz između pobednika i gubitnika se sve više povećava, dolazi do polarizacije. Zato je važno da se na pravi način nosimo sa promenama.

SVI ŽELE PROMENU, A MALO NJIH ŽELI DA SE PROMENI

Kada pitamo ljude o promenama, svi žele promenu a malo njih želi da se promeni, tek poneki bi da vode promene. Pravi lideri moraju znati kako da se nose sa promenama. Promene uvek nose otpor i to je normalna stvar. Prvo ide poricanje i odbijanje, pa ljutnja, zbunjenost, neka vrsta depresije, krize, pa posle prve potvrde ispravnosti promena raste samopouzdanje i sledi prihvatanje. Istraživanja pokazuju da su deca koja su menjala škole i sredine postala samostalnija u životu i uspešnija. Naučila su da se nose sa promenama i postala su otpornija. Slično je i sa ljudima. Promene

su za lidere isto što i trening za mišiće, čine ih otpornijim. Većina ljudi beži od promena, ali suštinski to znači da gube priliku da nauče. Pristup promenama treba da bude pristup izazovima. U svetu koji se jako brzo menja stajanje u mestu je praktično kretanje unazad. Odlika uspešnih kompanija je da su prilagodljive, brze, agilne i fleksibilne - da se jako uspešno nose sa promenama. Kada svedemo na nivo pojedinca, lideri budućnosti moraju biti uspešni i umešni u vođenju promena jer su one svakodnevica. Vođenje promena je sve samo ne brz i jednostavan proces.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



ZAŠTO ORGANIZACIJE ŽELE PROMENE?

Najčešće je to jedan od sledećih faktora - ili su kompanije dovoljno zrele da žele da pređu na sledeći nivo ili ih je naterao uspeh, pa žele da budu još uspešnije, ili neuspeh, primorane su na promene da bi bile uspešne ili su postale prekompleksne pa moraju da se menjaju ili imaju pritisak okruženja - menja se tržište, navike potrošača, dolazi kriza kao npr. pandemija. Najbolje je da se menjate svojom voljom, ako sami prepoznate momenat i potrebu za promenom, najteže je pod pritiskom.

U tri kompanije koje je vodio kroz tri krupne promene, Mihailo Janković je istakao da je sa svakom doživeo drugačiju motivaciju promene - jedna je bila pod pritiskom okruženja, druga je bila zbog pada profita za 40 odsto pre nego što je došao kao CEO i treća je bila uzrokovana time što je kompanija dostigla nivo zrelosti da joj je bila potrebna promena za sledeći nivo.

KADA I PORED DOBRIH KVANTITATIVNIH REZULTATA OSEĆAJ U STOMAKU NIJE DOBAR

Dragan Popović, predsednik, ALGO Group-a na primeru svoje kompanije predstavio je model jedne promene, specifičnu situaciju u kojoj su se našli 2019. godine. Kvantitativni podaci su bili dobri, ali se izgubila korporativna kultura. Kompanija je u tom trenutku imala 200 zaposlenih, došlo je do velike otuđenosti top menadžmenta od srednjeg menadžmenta. U top menadžmentu sektori su bili kao izolovana ostrva. Ciljevi top menadžmenta i ciljevi vlasnika i dela srednjeg menadžmenta su počeli da se menjaju. U svemu tome najveći izazov bio je taj što je top menadžment apsolutno verovao u svoju strategiju. Dodatno, kadrovska rešenja su dovođena sa strane.

Kao vlasnik, ističe Dragan Popović, prestao je da sanja svoju kompaniju. Prestao je da želi da radi u njoj. Bio je svestan da nešto mora da se menja. Vizija kompanije u tom trenutku bila je neprepoznatljiva. Osećaj u stomaku nije bio dobar. Iz emotivnih razloga sve je razmatrao šest meseci. Morao je da se uveri da čini pravu stvar, osećao je odgovornost prema 200 zaposlenih, to jest 200 porodica. Iako 70 odsto top menadžmenta nije bio za promene, treba slediti svoj san.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



KADA SE ODLUČITE NA PROMENU, MORATE NJOM ZARAZITI DRUGE

Nivo iskustava u vođenju promena mnogo znači. Svaki sledeći put je lakše. U prepoznavanju i kreiranju potrebe za promenom jako je važno prvo sagledati šta bi moglo biti bolje i da li su kolege zadovoljne trenutnim stanjem. Ljudi koji su dugo u kompanijama često neće da priznaju da su promene potrebne, ali lako je zaobići i to, na primer, postavljanjem pitanja da li organizacija za tri godine može da izgleda isto kao i sada i da bude uspešna. Kada u svojoj glavi osvestite šta je to što treba da se promeni, morate da zarazite druge. Jedan čovek sam ne može da promeni organizaciju, može ako kreira kritičnu masu. Da bi kreirao kritičnu masu, ljudima mora da pokaže sliku kako izgleda kompanija budućnosti, zašto će to biti dobro za njih i na koji način oni mogu da učestvuju u tome. Ljudi su živa bića, morate da vidite šta ih muči, šta može bolje.

Za razliku od Mihaila Jankovića koji je u sva tri slučaja sam tražio promene u kompanijama u kojima je bio zaposlen, Dragan Popović je kao vlasnik želeo promene. Oko 70 odsto top menadžmenta sa kojima je godinama radio nije bio za promene, videli su održivim trenutno stanje. Ali njihova vizija poslovanja i vizija vlasnika se razlikovala. U njima nije imao podršku, shvatio je da posle dugo vremena treba da bude agent promena, neko ko lobira i komunicira, neko ko će sve u svojoj firmi uveriti da misli na pravi način. U tom trenutku je promenu gledao kao neizvesnost, gubljenje ljudi sa kojima je delio iste vrednosti.

Emotivna vezanost za istoriju je specifična i za vlasnike i za menadžere koji tu dugo rade. Prema Koteru, oko 75 odsto menadžmenta je potrebno da bude za promenu da bi promena bila uspešna. Mihailo Janković ističe da je imao i mnogo manji procenat u praksi, što je bilo neuporedivo teže.

KAKO PREPOZNATI SPREMNOST ZAPOSLENIH NA PROMENE?

Ljudi u principu neće kriti u komunikaciji da li su za promenu ili ne. Kroz razgovor sa njima videćete njihov stav. S druge strane, treba da ih ubedite kako treba da izgleda kompanija u budućnosti i zašto su dobre promene. Ljudi vole da pričaju, da budu saslušani, a često visoki menadžment nema vremena da ih sluša. Srednji menadžment je kičma sistema. Velika je greška komunicirati samo sa top menadžmentom jer nemate uvid u raspoloženje u

kompaniji. U situaciji kada je top menadžment nedovoljno dobar za nešto što nas čeka u budućnosti, jako je važno da imate dobru komunikaciju sa srednjim menadžmentom. Zato mnogo vremena treba posvetiti slušanju ljudi. U početku, neki neće sakrivati da li su za promene ili ne, kasnije će se pojaviti oni koji su toksični i to će raditi javno, a drugu grupu čine toksični, ali prikriiveni, koji su najopasniji.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



KOMUNIKACIJA KROZ SVE NIVOE ORGANIZACIJE KAO KLJUČ

Vrlo je važno imati kompanijsku kulturu koja dozvoljava da komunicirate i najveći problem može da bude isečena komunikaciju između nivoa, što otvara prostor za manipulaciju. Menadžeri koji imaju nešto da sakriju uglavnom su oni koji se trude da zabranjuju ljudima ispod sebe da pričaju sa ljudima iznad sebe. To je signal na koji posebno treba obratiti pažnju.

Kao vlasnik organizacije, Dragan Popović je imao je izazov u komunikaciji. Razgovarao je sa svim ljudima, ali na kraju dana

direktor je bio taj koji izdaje naređenja i daje zadatke. Uz neophodnu kadrovsku promenu i Draganovo prisustvo na svim sastancima u firmi uspešno je uspostavljena komunikacija i sa ljudima srednjeg menadžmenta, koji su verovali u iste ideje, koji su mogli da se otvore i osećaju dobro bez situacija u kojoj top menadžment zaustavlja promene i nove odluke. Pored neformalne komunikacije, mora se ući i u formalne, uključiti se na sve sastanke i pratiti da se stvari koje želite događaju u realnom životu, a ne samo u priči sa srednjim menadžmentom.

IGNORISANJE KORPORATIVNE KULTURE KAO ZAMKA I KREIRANJE KRITIČNE GRUPE LJUDI

Jedna od zamki u koje ljudi upadnu na prvom koraku je ignorisanje korporativne kulture. Da bismo negde došli, moramo sagledati odakle krećemo, a zavisno od kakve kulture se kreće, postoje drugačije strategije. Drugi korak je izgradnja jake koalicije za promene. Potrebna je grupa ljudi koji prepoznaju potrebu za promenama i veruju da će te promene doneti nešto dobro. Do toga se dolazi sa puno komunikacije, a kroz priču sa ljudima važno je identifikovati efektivne agente promena, inspirisati ih da budu deo velike priče, osigurati njihovu emotivnu posvećenost.

Istovremeno je važno prepoznati protivnike promena jer i oni kreiraju javno mnjenje. Posebno su opasni toksični entuzijasti ili opinion lideri. Važno je da se shvati ko su neformalni lideri ili

influenseri. Kao, recimo, u fabrikama, kada na pauzi za cigarete pogledate, može se videti koju osobu svi slušaju jer to je osoba koji ima veliki uticaj i kapacitet za lobiranje, naveo je Mihajlo Janković primer iz svog iskustva. Važno je tog čoveka pridobiti da biste mogli da utičete na druge ili da pratite šta on radi. Ovde je važno sagledati da najuži tim za promene nije samo iz top menadžmenta. To treba da budu ljudi iz svih sektora da bi se pokrila cela kompanije i da bi se raširila priča. Koalicija mora biti šarolika, različiti tipovi ličnosti, različiti sektori, različiti hijerarhijski nivoi da bi se pokrila cela organizacija. Bitno je uliti osećanje ponosa za izgradnju svetle budućnosti i da ti ljudi osećaju da su deo ekipe. Moramo voditi računa pri selekciji ljudi i o vrednostima koje oni zastupaju.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



VOĐENJE PROMENA I UPRAVLJANJE PROMENAMA NIJE ISTO

Često je inicijativa za promenom komplikovana i nerazumljiva onima na nižim pozicijama, što je jako opasno jer ne mogu da se povežu sa željenim promenama. Vizija mora biti jasno komunicirana, jednostavna i pokretačka. To je dobro za kompaniju, ali i za pojedinca. Mora se komunicirati gde je uloga ostalih ljudi, njima je važno ono što se tiče upravo njih samih. Ovde mora postojati visok stepen liderstva od ključnih ljudi u organizaciji. Vođenje promena i upravljanje promenama nije isto i tu su potrebni lideri koji će da daju sliku svetle budućnosti i da povuku ljude u tom pravcu. U kreiranju urgentnosti i potrebe za promenama jako je

bitan ratio, a u fazi kada se gradi koalicija za promene važno je dobiti emotivnu posvećenost ljudi.

Dragan Popović svima savetuje opciju koju je odabrao za svoju organizaciju - konsultant sa strane, koji će pomoći i u komunikaciji između vlasnika i top menadžmenta i između top menadžmenta i middle menadžmenta. Osoba sa strane situaciju sagleda ispravno, izbacuje emocije, uvodi racionalnost i najbolju praksu, pomaže komunikaciju u svakom delu kao odličan medijator.

OKUPITI POKRET ENTUZIJASTA ZA PROMENE I UKLONITI PREPREKE

Nakon građenja koalicije za promene, što je uzak krug ljudi koji dalje treba da privuče druge ljude, sledeći korak je prerastanje u jedan pokret. To je veliki broj ljudi koji se nekada pravi unutar organizacije, a nekada je potrebno osveženje, odnosno neko sa strane ko nije opterećen istorijom. U daljim koracima uvek postoje neke sitne stvari, koje ljudima otežavaju posao. To su neefikasni procesi, hijerarhija, pogrešni ljudi na pogrešnim mestima, otpor promenama koji sputavaju slobodu delovanja i ostvarenje vizije.

Uklanjanje barijera daje dodatnu motivaciju i entuzijazam agentima promena da nastave dalje. Bitne su male prepreke, tu su mali troškovi ili mali nivo aktivnosti koji je potreban, a mnogo znači za ogromne promene u organizaciji, a važno je i adresirati otpor ukoliko postoji. Pitati ljude šta im smeta, šta ih „žulja“. Najgora stvar koju možete uraditi je da kažete da ćete nešto uraditi, a da to ne uradite, posebno zbog poverenja.



Predavač: Mihailo Janković
Pozicija: CEO
Kompanija: MK Group
Predavanje: Change Management



Predavač: Dragan Popović
Pozicija: President
Kompanija: Aigo Business System
Predavanje: Change Management



MALE POBEDE I ODRŽAVANJE MOMENTUMA

Upravljanje pobedama je dugoročan proces, promena zahteva vreme i normalno je da entuzijazam ljudima pada. Male pobe­de su sastavni deo konačnog uspeha i jako je važno prepoznati ih, slaviti ih, dati ljudima validaciju da energiju i vreme nisu uzalud trošili. To pomaže pri dizanju samopouzdanja i potvrđuje ljudima da su na dobrom putu, pružajući im vetar u leđa za nastavak dalje. Fokus mora ostati na dugom roku. Kada krenu male pobe­de, vrlo je bitno održati momentum i ne opuš­tati se jer mnoge promene

propadnu pred sam kraj, kada se pobe­da progla­si prerano. Nakon prvih pobe­da treba sve pojačati što više. Kredibilitet posle prvih uspeha olakšava menjanje sistema, procesa i struktura. Najbolje je tada se preispitati šta može još bolje, gde možemo da se promenimo jer proces traje i ne zaustavlja se. Postoje dve grupe ljudi, oni koji se zadovolje onim što je trenutno dok drugi drže fokus na dugom roku. Treba napraviti balans između jednih i drugih i upravo tu lideri imaju ključnu ulogu.



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead
Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co
Predavanje: Servant Leadership



3. Modul – Modern leadership & Stakeholder management

SERVANT LEADERSHIP

KO NE MOŽE DA VODI SEBE, NE MOŽE DA VODI NI DRUGOGA

Šta su principi modernog, servant menadžmenta, kako se danas angažuju, razvijaju i vode ljudi, kako se obezbeđuju uspeh i zadovoljstvo klijenata, zaposlenih i osnivača? Šta je jedna od ključnih „soft-skills“ menadžerskih veština koje mogu da predvide uspeh pojedinca kao lidera, šta je liderima neophodno pored znanja kako bi se uspešno kretali kroz leaderske vode i šta možemo naučiti iz primera ženskog stila liderstva?



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEIA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead

Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co

Predavanje: Servant Leadership



LEADERSHIP JE BORBA SA PROMENAMA

Menadžment je borba sa kompleksnošću. Menadžer treba da odgovori zadacima koji nisu jednostavni. Potrebno je promišljanje, igranje na više frontova istovremeno, u borbi sa vremenom i mnogim drugim faktorima. Leadership je nešto drugo. To je neprestano suočavanje sa promenama, borba sa promenama. Lider je i onaj ko uočava gde, kada i kakva pomena treba da se

sprovede i ko je inicira, a onda i obezbeđuje njeno sprovođenje. Ko je tu bolji – nema pravog odgovora. Potrebne su i menadžerske i liderske osobine da bi svako od nas bio uspešan u svom poslu. Promene su esencija liderstva, neprestano uočavanje šta, kada i kako treba menjati. A sve to nosi i određene rizike jer nikada ne možemo biti siguni da smo doneli pravu odluku.

KO NE MOŽE DA VODI SEBE, NE MOŽE DA VODI NI DRUGOGA

Piter Draker, koji se smatra osnivačem modernog menadžmenta, rekao je da ko ne može da vodi sebe, vrlo teško može da vodi drugoga. Sve počinje od nas. Jesmo li za promenu, to tek treba da pokažemo sebi i da sebe menjamo. Onda je tek velika verovatnoća da možemo da menjamo i svoju okolinu i ljude oko sebe. Pored toga, jako je važan fit to lead princip – kakvo je naše fizičko zdravlje, kakav je naš mentalni fokus, kako doživljavamo svoju ličnu svrhu i kakva je naša emocionalna sreća. Ako smo mi fit, podešeni da

vodimo, postoji velika verovatnoća da ćemo biti uspešni. Ali ako naše vođenje, menadžersko ili lidersko, ometaju neki šumovi, koji dolaze iz našeg zdravlja ili fokusa ili nerazumevanja zašto bismo mi to radili, ako to ne izaziva neku sreću kod nas, mala je verovatnoća da ćemo biti uspešni. Zato je u promenama prvenstveno važno pokazati sebi da možemo sebe da promenimo, pa onda očekivati od drugih da se i oni promene.

VAŽNO JE IMATI HELIKOPTERSKI POGLED

Kada smo sagledali sebe, vrlo je bitno naše razumevanje posla. Bez obzira na to da li je posao naš, da li smo vlasnici ili nas je neko angažovao, naše razumevanje našeg posla, naše svrhe je jako bitno. Tu je ključna stvar razmišljanje o novoj vrednosti. Naša misija u životu je stvaranje nove vrednosti. Svaki čovek, porodica, društvo, industrija... dele se na dve grupe: oni koji stvaraju novu vrednost i oni koji razgrađuju postojeću vrednost. Stvaranje nove vrednosti je jako važno. Šta to znači u liderstvu? Ako smo formirali svoju kompaniju ili radimo na čelu neke kompanije, na

koji način ćemo stvoriti novu vrednost, kako ćemo proizvesti više proizvoda koje tržište traži? Moramo da osluškujemo tržište, pratimo trendove, da razgovaramo sa klijentima. Mi sami moramo da razumemo kako ćemo obezbediti stvaranje nove vrednosti. Važno je da imamo helikopterski pogled. Da naš pogled na naš posao i život bude takav da vidimo celu šumu, ali i svako drvo u šumi. Naše sopstveno razumevanje situacije, okolnosti i cilja je od izuzetne važnosti za nas kao lidere.



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEIA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead

Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co

Predavanje: Servant Leadership



LIDER JE KAO PALAC NA RUCI

Da bi neko bio uspešan lider, on ne može biti sam i mora imati svoj tim. Tim koji razvijamo i vodimo je jako važan. Profesor Isak Adišes kaže da je lider palac. Lider mora da razgovara podjednako kvalitetno sa svakim drugim članom tima, a svi drugi članovi tima,

kao i prsti, jesu različiti. To znači da lider ne može imati isti način komunikacije prema svim članovima tima, već mora da pronikne korak dalje, šta to pokreće tu konkretnu osobu, šta joj je potrebno da dâ najbolje od sebe. Tu lider pokazuje svoju snagu.

ŠTA POVEZUJE JEDAN TIM?

Poverenje i međusobno poštovanje su ključni za tim. Poverenje se stvara tako što praktično uverimo jedni druge da imamo isti interes. Ako jedan član tima misli da ima drugačiji interes od drugih, nema poverenja. Ako nema poverenja, nema tima a tim je ekipa koja proizvodi rezultate veće od broja članova tima, veće od rezultata koje pojedinačno svaki član tima može da ostvari.

Međusobno poštovanje je mogućnost koju dajemo drugim članovima tima da misle drugačije. Ne da ih ubeđujemo da oni ne znaju, ne mogu, a ono što mi govorimo da je jedino pravo, već da im damo mogućnost da drugačije misle, da se njihov glas čuje, njihovi stavovi uvažavaju.

LIDERI TREBA DA BUDU LOVCI NA USPEH, NE LOVCI NA GREŠKE

Kakav je tim koji vodimo ako bez našeg odobrenja i potpisa ne može ništa da se uradi? To je centralizovan tim koji pre ili kasnije počinje da guši samog sebe. Mora postojati određeno delegiranje, ali na pravi način, gde se dogovara ko kako radi. Istraživanje *Gallup 12* ili *Human Six Sigma* je došlo do saznanja da su angažovani klijenti, klijenti koji su aktivni, spremni da u većoj meri koriste vaše proizvode i usluge, čak i više da plate za njih. Postavlja se pitanje kako da imamo angažovane (*engaged*) klijente, kako da dođemo do njih? Tako što ćemo prvo stvoriti angažovane zaposlene. Oni

proizvode angažovane klijente. Kada su zaposleni angažovani? Kada oni koj ih vode primenjuju u svom radu 12 ponašanja, koje istraživanje u rezultatima pokazuje (njihovi zaposleni znaju šta se od njih očekuje, imaju obezbeđen materijal za rad, sve uslove da rade ono što najbolje znaju...). Važno je da lideri budu lovci na uspeh, ne lovci na greške. O greškama je važno razgovarati, ali posebno znači bilo koji znak da je primećeno da su zaposleni uradili dobru stvar.



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead

Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co

Predavanje: Servant Leadership



RESPECT & RESULTS

Moderno liderstvo počiva na principu *Respect&Results*. To podrazumeva pokazivanje poštovanja, ali bez kompromisa kada su rezultati u pitanju, odnosno bez ugrožavanja rezultata. Ako vidite tim koji je bučniji, veseo, nasmejan, vrlo je važno zašto su oni takvi. Ako proslavljaju uspeh, za to treba odati priznanje. Ako se oni zabavljaju, a ne ispunjavaju svoju svrhu, to na neki način treba da se koriguje. Moramo da pokažemo poštovanje prema svakome, ali to ne znači da je to zamena za ostvarenje rezultata. Tu postoje dve vrste ponašanja i vrednosti. Prva je poštovanje -

važno je da lider pokazuje energiju i strast za onim što radi, da entuzijastično govori o ciljevima, da inspiriše druge, da pokaže istinsko poštovanje za svakog pojedinca. U drugoj grupi, koja se odnos na rezultate, lider treba sam da razume svoju svrhu, pa onda da motiviše drugoga, da ga motivisanog održava, da mu je jasno koja je njegova uloga, kako on doprinosi zajedničkom rezultatu, a ukoliko nije došlo do pravog pokazivanja veština, da se to ukaže na poverljiv način.

PRINCIP 80/20 - PARETO

Italijanski naučnik Pareto je došao do zaključka da je 80 odsto zemlje u Italiji u vlasništvu 20 odsto stanovništva. To je proširio i na druge oblasti života, na ekonomiju, a može da se posmatra i iz ugla života svakog pojedinca. Oko 80 odsto izazova u životu pravi nam oko 20 odsto određenih faktora. Ljudi žele da ostvare nekoliko ključnih ciljeva: da steknu pristojno obrazovanje, dobar posao, izgrade porodicu, poziciju u društvu. Kada to reše, rešili su većinu stvari u životu. Na njih se troši najviše vremena i energije. Uspešan lider mora da pokaže sveobuhvatnost i kvalitet. Ne može da ih primenjuje samo kad je raspoložen. Mora da vidi sve i da u vođenju pokaže kontinuitet. Koliko god bili u različitim biznisima,

ipak smo svi u istom ukoliko vodimo ljude. A za rad sa ljudima je potrebno zadovoljstvo, osluškivanje, istinska zainteresovanost. U tome je važno da cilj, put i uloga svakog pojedinca budu jasni. I važno je da negujemo različitosti iako ne delimo iste vrednosti. Potrebno je da CEO bude i vidljiv, da ljudi imaju slobodu da ga pitaju, da podele sa njim utiske. Život i biznis nisu maraton, sastoje se od više manjih trka, a svaku treba proslaviti. Ne mora svaka biti trijumfalna, ali ljudi treba osete uspeh. Pored toga etika, integritet i transparentnost su važni - ne radite ono što ne želite da rade vaši zaposleni. Kada razmišljate o nekom lideru, dobro je pitanje da li biste želeli da vaše dete radi za nju/njega.



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEIA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead

Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co

Predavanje: Servant Leadership



OSVEŠĆIVANJE POTREBE ZA RAZMIŠLJANJEM NA DRUGAČIJI NAČIN

Dobra vežba koju čovek može uraditi je da zamisli da danas odlazi u penziju i da neko ispred njegovog kolektiva treba da izađe i pročita nešto o njemu. Pitanje koje sam sebe treba da upita je šta je postigao za 40 godina rada, ko je zapravo, šta ostavlja za sobom, šta je njegov legacy?

Šta bi čovek želeo da čuje o sebi? To su individualne stvari, jako važne, i ta self expresija je dobar kompas gde smo a gde želimo da budemo. Treba misliti o tome šta je čoveku potrebno da se razvija da bi stigao do cilja i te slike o sebi koju želi da ima i da je drugi vide.

SVEST O SEBI KAO KLJUČ USPEŠNIH LIDERA I SOCIAL STYLE & VERSATILITY MODEL

Ne može se biti dobar lider bez svesti o sebi jer bitno je kako osoba vidi sebe ali i kako je drugi vide. Ta svest se često razlikuje i mnogo je važno to osvestiti, dakle i sopstvene i tuđe obrasce ponašanja, kako bismo imali što efikasnije i unapređenije odnose, bolju komunikaciju, zadovoljne ljude, srećne timove sa kojima radimo.

Social style model and versatility – model za koji je Nataša akreditovana, njoj je bio prelomni momenat u sopstvenom razvoju. To je proces u kojem se radi sopstvena procena a onda se zamole članovi tima da isto daju feedback o osobi pa se onda osnovu tog izveštaja dalje radi. To je deo personal leadership-a, razumeti sebe i kako vas okruženje vidi. Taj model se zasniva na bavljenju verbalnim i neverbalnim ponašanjima, šta i kako neko radi.

Postoje dve ose ovog modela, u prvoj su ljudi koji češće postavljaju pitanja i nije im problem da podele svoje mišljenje dok su drugi češće u „ask“ modu. Tu se razlikuju brzina i količina govora, ton

govora, gestikulacija i njen način, govor tela, da li postoji eye contact i to su neke stvari koje se u kontaktu primećuju. Na osnovu toga se pravi šablon i rešenje kako poboljšati komunikaciju.

Druga osa u ovom modelu pokazuje koliko neka osoba pokazuje i kontroliše emocije i tu imamo one koji jako kontrolišu i ne pokazuju kao i one kojima na licu možete videti emocije, na verbalni i neverbalni način.

Ovo je jedan od modela na tržištu i kada se ukrste ove dve ose, vrlo je jednostavno da se iz njega iznesu praktične stvari koje se odmah mogu iskoristiti. Ovde je možda bitnije misliti o sebi, jer to ima neki uticaj na ljude sa kojima se radi, a opet važno je i ko su ljudi sa kojima se radi i koji su njihovi obrasci ponašanja. Deo razmišljanja kako poboljšati komunikaciju bitan je „secure base“ u kojem vi morate da budete sigurna baza, jer ako se potrudite da prilagodite svoje obrasce ponašanja u komunikaciji sa drugima oni će imati više sigurnosti i biće otvoreniji, smanjiće se strah.



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEIA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead

Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co

Predavanje: Servant Leadership



Kada se ukrste ove dve ose dobiju se četiri tipa po ovom modelu:

- Analytic style
- Driving style
- Amiable style
- Expressive style

Ono što treba uvek da se insistira kada se radi ovaj trening je da ne postoji dobar i loš stil, svi stilovi su podjednako dobri. Od toga kom stilu neko pripada ne zavisi koliko će čovek biti uspešan i dobar lider. U današnje vreme, u 21. veku, postoje druge osobine koje su na ceni i koje se očekuju u liderima, da postoji i empatija i ostvarenje odnosa sa ljudima, ne samo fokus na zadatke.

Na primer osoba ekspresive stila nekada ne može lako ostvariti saradnju sa osobom koja je više analytic stil. Dobro je u timu imati različite tipove i stilove. Mora da postoji neka diverzivnost u timu i moraju ljudi međusobno da se razumeju da bi mogli efikasno da

rade. Svaki stil ima svoju potrebu i orijentaciju a u situacijama pod stresom svaki stil je vrlo prepoznatljiv.

Svako od nas iskazuje u nekom trenutku određene segmente svakog od ovih stilova ali je jedan uvek primarni. On se definiše u adolescentskim godinama i ne menja se, dok se menja treći segment. Ono što može da se desi je da osoba može da ima neki stil ali da versatilnost, odnosno treći segment, bude jače ili manje izražen a to može zavisi malo i od pozicije na kojoj je osoba, kao i od posla kojim se bavi.

VERSATILNOST I SVESTRANOST, TREĆA DIMENZIJA

Ne postoji loš stil i pripadanje jednom stilu ne definiše gde se ko nalazi u organizaciji. Procenat između stilova je uglavnom izjednačen, driving profila ima malo manje a postoje mala pomeranja u odnosu na kulturu, zavisno od zemalja.

Treći segment, odnosno versatilnost, predstavlja ono na šta može da se utiče, ali naravno mora postojati želja da se na tome radi i versatilnost se menja.

Kada se ide na sastanke dobro je fokusirati se na stilove kojima pripadaju te osobe, na različit način se do istih stvari dolazi, zavisno od osobe do osobe jer svi smo različiti i važno je znati šta možemo

da uradimo da poboljšamo komunikaciju. Četiri pravila za to su:

1. Osvestiti obrasce svog ponašanja
2. Kontrolisati svoje ponašanje
3. Prepoznati obrasce tuđeg ponašanja
4. Učiniti nešto za druge

Ljudi će se uvek setiti kako su se osećali u datom trenutku a ne o čemu se raspravljalo, zato je ovo sve jako važno. Bitna je potreba ljudi i zato postoji platinum pravilo „tretiraj druge kako bi oni želeli da budu tretirani“



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEIA program lead & EY 7 Drivers of Growth Global BMC lead

Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co

Predavanje: Servant Leadership



PRILAGOĐAVANJE KOMUNIKACIJE

Lider mora da prilagodi komunikaciju u odnosu na to s kim komunicira. Kada se razmišlja o ponašanju drugih važno je izbeći zamke kao što su stereotipi, veza stila sa pozicijom, da li je dopadljivo kako neko govori i gestikulira, dakle potrebno je biti što više objektivan. Unapred je dobro razmisliti sa kim se održava sastanak i ne fokusirati se samo na temu.

Driving stil, na primer, neće imati strpljenja za dugačke uvode za razliku od analitičkog tipa koji želi da čuje puno podataka. Može se poslati i mejl sa attachment-ima koji će tipu poput analitičkog pomoći jer oni žele veći broj podataka i činjenica dok driving stil neće čitati predugačke mejlove. Dakle, važna je ta priprema za one koji sede sa druge strane stola na sastanku.

ATININA DOKTRINA – VODIČ ZA USPEŠNO LIDERSTVO

Nataša je deo tima koji se bavi ubrzanjem rodne radnopravnosti na radnom mestu i puno vremena provodi radeći sa ženama liderima i neke stvari se tu pojavljuju kao vid različitosti.

Rađena je velika doktrina pod imenom ATININA DOKTRINA, koja je uzeta za primer i izvor podataka, jer pokazuje vrlo interesantne rezultate koji su bili dosledni kroz sve grupacije, od milenials-a do senior-a, nevezano za grupacije, i ono što je zanimljiv rezultat je da su osobine koje su okarakterisane kao bitne za liderstvo zapravo one osobine koje većina smatra ženskim a veliki deo tih karakteristika je zapravo neophodan za lidere 21.veka.

Na tom istraživanju, koje je rađeno na uzorku od 63.000 ljudi u 13 zemalja, izdvojene su neke najvažnije osobine koje su smatrane najbitnijim za liderstvo:

- **Povezanost** (kreiranje i održavanje mreža među ljudima)
- **Odmerenost** (slušanje, učenje od drugih i deljenje zasluga)
- **Iskrenost** (želja za otvorenom i iskrenom komunikacijom)
- **Strpljenje** (prihvatanje da je nekada potrebno duže vremena da se dođe do rešenja)
- **Empatija** (sposobnost da život posmatramo iz perspektive nekog drugog)
- **Pouzdanost** (karakter i iskustvo koji inspirišu samopouzdanje)
- **Otvorenost** (ka svim ljudima i idejama)
- **Fleksibilnost** (mogućnost da se promenimo i prilagodimo kada je to potrebno)
- **Ranjivost** (hrabrost da se pokažu ljudskost i greške)
- **Balans** (osećaj svrhe)



Predavač: Nataša Nikolić
Pozicija: Entrepreneurial Winning Women EMEA program lead & EY7 Drivers of Growth Global BMC lead
Kompanija: EY
Predavanje: Servant Leadership



Predavač: Nebojša Mandić
Pozicija: Economic Adviser
Kompanija: INTEREUROPA, Global Logistics Service Ltd.co
Predavanje: Servant Leadership



Za kraj predavanja Nataša je istakla sledeći citat kao inspiraciju:

*„AKO VAŠA DELA INSPIRIŠU
DRUGE DA SANJAJU VIŠE,
UČE VIŠE, ČINE VIŠE I POSTANU
VIŠE, VI STE ONDA LIDER.“*

(John Quincy Adams)



Predavač: Andrea Radonjić
Pozicija: Principal Advisor Media & Communication
Kompanija: Rio Tinto
Predavanje: Stakeholder Management



Predavač: Ksenija Karić
Pozicija: Country General Manager
Kompanija: Schneider Electric, Srbija i Crna gora
Predavanje: Stakeholder Management



3. Modul – Modern leadership & Stakeholder management

STAKEHOLDER MANAGEMENT

Šta su stakeholderi? Kako ih identifikovati? Kako mapirati potrebe, upravljati očekivanjima i na koji način prodati ideju različitim stakeholder-ima?

ŠTA JE STAKEHOLDER?

Stakeholder predstavlja zainteresovanu stranu na projektu, u biznisu, u svakom segmentu života. Nije bitno da li je taj projekat mali, veliki, da li ima veliki ili mali uticaj na biznis. Podela zainteresovanih strana i mapiranje pravih zainteresovanih strana jako su bitni u procesu i važno je baviti se njima od početka. Stakeholderi su svi oni koji na bilo koji način utiču na projekat, biznis, interes, reorganizaciju u kompaniji. Uvek mora da se proda

ideja, da se pronađu istomišljenici i da se vidi šta oni imaju od toga i kako ih uključiti u momenat donošenja odluke. Pojedinci i organizacije se mogu aktivno i pasivno uključivati u projekat, a čak i pasivno uključeni mogu negativno uticati na sam projekat i zato je bitno napraviti razliku ko ima kakav interes i koje su njegove krajnje želje u projektu ili biznisu.



Predavač: Andrea Radonjić
Pozicija: Principal Advisor Media & Communication
Kompanija: Rio Tinto
Predavanje: Stakeholder Management



Predavač: Ksenija Karić
Pozicija: Country General Manager
Kompanija: Schneider Electric, Srbija i Crna gora
Predavanje: Stakeholder Management



UTICAJ I MOTIVI

Često se desi da čovek bude fokusiran na svoj krajnji cilj, ne sagleda usput šta može da utiče na njega i zašto nekim ljudima taj cilj nije relevantan. Tako se na kraju ciklusa može desiti da jedan akter, koji je jako bitan, bude zanemaren. Svaki uticaj takve osobe, koja

može biti i van organizacije, može usporavati proces i jako je važno sagledati sve i vizuelno, odnosno mapirati zainteresovane strane, stakeholdere koji su u uticaju.

PODELA STAKEHOLDER-A

Stakeholderi mogu biti interni i eksterni i važnost između njih ne treba nikada zanemariti. Interni stakeholder nekad je možda i bitniji od eksternog. Mi budemo fokusirani da nekome nešto prodamo (proizvod, uslugu), a sa druge strane stoji pitanje koliko neko u kompaniji smatra da je to rizičan posao, da nije dovoljno profitabilan, da takav klijent nije dobar za imidž kompanije i može nas zaustaviti. Jako je važno uklopiti obe strane, razumeti poziciju svakog od njih, kao i koliko imaju želje da utiču na sve. Nekada interni akteri mogu da ne prepoznaju želju u datom trenutku kada se planira da se napravi bussines case, već se kasnije interesi promene i ta osoba postaje neko ko može biti blokirajuća tačka.

Bitno je čak u toku procesa dobijanja posla sagledati da li se nešto promenilo od zainteresovanih strana, da li su uključeni svi zainteresovani kada je dobijanje posla blizu, i naravno, pri ugovaranju tog istog posla, bitni su pravnici, korporativne službe, logistika. Širina i opseg ljudi koji se uljučuju moraju biti veliki.

Stakeholder management i project management se uvek povezuju jer u project management-u u ciklusu realizacije projekata ima puno prepletanja različitih interesa. Mapiranje zainteresovanih strana je važno u svakom procesu, i kod prodaje i kod vođenja kompanije, i kod dovođenja novog brenda, promene, akvizicije – u svakom od poslovnih scenarija. Top menadžment uvek mora da zna ko su mu stakeholder-i, mora da zna šta treba prodati zaposlenima, šta treba prodati upravnom i izvršnom odboru, a naravno, interesi nikada nisu isti i treba ih izbalansirati na pravi način. Klijent je uvek taj koji je bitan, inicira ceo projekat i od početka je tu. U bitne spadaju i korisnici rezultata projekta, da li je to usluga ili proizvod, dakle onaj ko će koristiti ono što je prodato. Uvek se vrti sve oko „what’s in it for me“, jer mi prosto živimo u takvom vremenu.



Predavač: Andrea Radonjić
Pozicija: Principal Advisor Media & Communication
Kompanija: Rio Tinto
Predavanje: Stakeholder Management



Predavač: Ksenija Karić
Pozicija: Country General Manager
Kompanija: Schneider Electric, Srbija i Crna gora
Predavanje: Stakeholder Management



MAPIRANJE ZAINTERESOVANIH STRANA I MAPA UMA

Vizualizacija je neophodna i važna, dakle nacrtati šta je krajnji cilj, u kom smeru se ide i ko sve može da nam utiče na to. Brainstorming sa timom koji vodi projekat u više faza je važan i značajan, na početku projekta, u pripremi ponude, realizaciji, predaji prodaje, bitno je u svakom momentu biti siguran da su svi interesi zadovoljeni jer nikada ne možemo znati ko može zaustaviti proces. Ne mora da znači da se uvek može naći rešenje, ali mogu se predvideti opasnosti, rizici i sa koje strane dolaze.

Svi imaju nivo interesovanja, nekome je jako visok, a nekome niži. Dobro je uvek uključiti aktore i obavestiti ih, dati im na značaju iako može na tome da se završi ako im je nivo interesovanja nizak. Uvek se analizira koji nivo moći ti ljudi imaju, a pitanje je da li se to može proceniti. Potrebni su ozbiljno istraživanje i relacija sa institucijom jer nekada ne možemo sagledati i predvideti koliko je organizacija kompleksna, koliko ima ljudi u lancu, ko je na kojoj poziciji, potrebno je posvetiti vreme i rad u kreiranju odnosa sa zainteresovanim stranom.

Mapa uma, odnosno crtanje i identifikovanje stakeholder-a kroz matični prikaz obuhvata: šta, ko i na koji način može u daljem koraku imati potencijalnog interesa i kako u daljem toku to može da se poveže.

Dve ose koje uvek gledamo su INFLUENCE AND POWER, odnosno nivo odluke i nivo moći.

Ovde imamo grupe koje moramo:

1. **POSMATRATI** – grupa koja ima nizak nivo moći i nizak nivo interesa i koja nije od značaja
2. **INFORMISATI** – grupa koja ima nisku moć odlučivanja, ali ima interes; ne donose samu odluku, dele sam proces rada i važno je ne ignorisati i informisati ih
3. **UPRAVLJATI IZBLIZA** – grupa koja ima visok nivo interesa i visok nivo odlučivanja; važno je uključiti ih u ranoj fazi projekta; to su ko-kreatori, treba ih uvažiti
4. **ZADRŽATI ZADOVOLJNIMA** – grupa koja je kritična, ima visok nivo odlučivanja, nizak nivo interesa; važno je pokazati interes, pohvaliti uspeh, uključiti u projekat i ostvariti konekciju jer na ovoj grupi radimo kada je potrebno da prenebregnemo strah koji može nastati iz nečega.

Stakeholderi se menjaju, dosta je to živa struktura, pa se menja i matrica važnosti. Neki koji su posmatrali, kasnije postaju oni koje treba da zadržimo i dalje da bismo realizovali projekat. Odnos se gradi, to je dugoročni proces.



Predavač: Andrea Radonjić
Pozicija: Principal Advisor Media & Communication
Kompanija: Rio Tinto
Predavanje: Stakeholder Management



Predavač: Ksenija Karić
Pozicija: Country General Manager
Kompanija: Schneider Electric, Srbija i Crna gora
Predavanje: Stakeholder Management



NIVO UTICAJA

Uticaj je moć, kako utičemo na neku osobu, na stvar ili tok nekog događaja; posebno na osobe koje su nam blizu ili sa kojima moramo da donesemo neku direktnu odluku, postignemo određeni napor kako bismo nešto realizovali. Uticaj nam je, naravno, važan, zbog postizanja rezultata. Svi smo mi manipulatori kada treba da postignemo određene rezultate. Moramo da znamo na koji način

možemo da identifikujemo svoj problem, da uvidimo problem koji postoji na drugoj strani i koji uticaj može da ima na naš tok događaja. To je umetnost, kao i umetnost puštanja drugima da nas vode, da ostavimo momenat sujete koji svako od nas ima i da kao prioritet imamo zajednički cilj.

ŠTA NAS SPREČAVA DA VRŠIMO UTICAJ?

To su iskustva od ranije, predrasude, o pojedincu ili sledu događaja, i uvek je bolje izmaći se od toga. U vršenju uticaja izuzetno su važni odnosi i kako se oni grade. Odnos koji gradimo nije nužno da bude na najvišem nivou, već da znamo ko su operativni ljudi, ko su ljudi koji donose odluke i da znamo na koji način možemo našim uticajem da doprinesemo njihovoj odluci. Kada razmišljamo

o nivou uticaja, mogu da nas opovrgnu neke vrednosti u kojima se trenutno lično nalazimo i stil ponašanja – postoje kompanije koje grade arogantan pristup, a to nije uvek najbolje rešenje. Ako imamo zadatak da uspostavimo saradnju, nekada je dobro povući se korak unazad, sagledati situaciju i iz drugog ugla, pa tek onda preći u napad.

VREDNOSTI I MOTIVI

Čovek ima dva razloga zašto nešto radi – pravi razlog (ono što je ispravno), i ono što je pravi kriterijum (real reason).



Predavač: Andrea Radonjić
Pozicija: Principal Advisor Media & Communication
Kompanija: Rio Tinto
Predavanje: Stakeholder Management



Predavač: Ksenija Karić
Pozicija: Country General Manager
Kompanija: Schneider Electric, Srbija i Crna gora
Predavanje: Stakeholder Management



ALATI UTICAJA

Šta znači CAN? *Currency* (šta je to što možemo da ponudimo nekom stakeholderu da bismo došli do zajedničkog cilja), *Avoid* (stvari koje treba izbeći) i *Need* (potreba). Kada razmatramo pojedinačno sve ove faktore, potrebno je sagledati prosperitet

koje možemo da koristimo. U delu *Currency* jako nam je važno da završimo posao, obezbedimo određenu dozu sigurnosti, da imamo pravo rešenje, izazov na koji ćemo odgovoriti, neophodnu vidljivost i momenat kredibiliteta.

KAKO UPRAVLJATI ZAINTERESOVANIM STRANAMA NA PROJEKTU?

Jako je važno dokumentovati uloge i potrebe svake zainteresovane strane. Takođe, neophodno je kontinuirano nastaviti komunikaciju sa svojim stakeholderima, u svakoj fazi, sa osvrtom na zajednički cilj, da im omogućimo da imaju vidljivost u projektu, da znaju ishod i da identifikujemo ono što im je važno. Bitno je lansirati svačiju potrebu tokom čitavog procesa dolaženja do krajnjeg cilja i graditi odnos baziran na poverenju. Praksa pokazuje da je poverenje ključna stvar od samog početka. Čak i ako se tokom

projekta menjaju interesi na globalnom ili lokalnom nivou, važno je da li ćemo samo pregaziti drugu stranu ili ćemo to podeliti sa drugom stranom i reći da su se interesi udaljili. To je pitanje građenja poverenja. Kada izgubimo poverenje u bilo kom odnosu, to nas vraća tri koraka unazad. Često se desi da u brzini delanja nestane poverenje i to nije retka situacija, a ako već moramo da gradimo poverenje ponovo, važno je da priznamo grešku, da se izvinimo, da kažemo šta ćemo učiniti drugačije i da delamo.



Predavač: Jasmina Nikolić
Pozicija: CEO & Co Founder
Kompanija: Agile Humans
Predavanje: Agile



Predavač: Vladimir Kelava
Pozicija: Agile Coach,
Management 3.0
Kompanija: Schneider Electric
DMS NS
Predavanje: Agile



4. Modul – Business Agility

AGILE

ŠTA SU NOVA ZANIMANJA DANAŠNJICE I KAKO RADE SAMOORGANIZOVANI TIMOVI?

Šta je Business Agility? Kako je pojam agilno iz auto-industrije postao ključan za softvere, pa daleko prevazišao okvire softverskog razvoja i postao zastupljen u svim drugim sferama – finansijama, marketingu, farmaceutskoj industriji... Kako uporedo sa usvajanjem agilnih procesa i alata promeniti i način razmišljanja, koji je nužan za moderno poslovanje?



Predavač: Jasmina Nikolić
Pozicija: CEO & Co Founder
Kompanija: Agile Humans
Predavanje: Agile



Predavač: Vladimir Kelava
Pozicija: Agile Coach,
Management 3.0
Kompanija: Schneider Electric
DMS NS
Predavanje: Agile



AGILNO – HOLISTIČKI PRISTUP SVEMU ŠTO RADIMO

Agilnost u poslovanju vezujemo za agilni menadžment, novu vrstu menadžmenta koji ume da odgovori na potrebe biznisa u vremenu brzih tehnoloških promena. To su pre svega potreba za bržom isporukom proizvoda na tržište i potreba za inovacijama. Agilni menadžment ume da izađe u susret zahtevima klijenata koji se često menjaju, a agilne kompanije dobijaju tržišnu trku. Zato je danas agilno zastupljeno u gotovo svim sferama -

finansijama, marketingu, farmaceutskoj i drugim industrijama, i daleko prevazilazi okvire softverskog razvoja u kojem je prvobitno nastalo. Agilno podrazumeva jedan ceo ekosistem svega oko nas i uključuje i nas same kao pojedince i našu ličnu agilnost. Agilno podrazumeva holistički pristup svemu što radimo i zahvata vrlo širok kontekst – agilnu organizaciju, agilnu transformaciju i agilno okruženje.

AGILNE ROLE – NOVA ZNANJA I NOVA ZANIMANJA

Agilne uloge – šta ja radim kada radim agilno, kako izgleda moj posao – veoma su važne za razumevanje agilnog. Agilno je i nastajalo redefinicijom zanimanja. U agilnom nema više zanimanja kao što je Project Manager, već postoje nova zanimanja: Scrum Master, Product Owner, Developer, Agile Coach. Nastaju zanimanja

koja se ne mogu dobiti formalnim obrazovanjem. Role se razlikuju od tradicionalnih rola. Profesionalni identitet pojedinca koji dolazi da radi u kompaniju koja ima neki oblik agilne zrelosti direktno je vezan za nova znanja, nova imena.



Predavač: Jasmina Nikolić
Pozicija: CEO & Co Founder
Kompanija: Agile Humans
Predavanje: Agile



Predavač: Vladimir Kelava
Pozicija: Agile Coach,
Management 3.0
Kompanija: Schneider Electric
DMS NS
Predavanje: Agile



AGILNI TIM – OSLOBOĐEN KOMANDNOG, KONTROLNOG MILJEA

Tradicionalno znamo da se Project Manager bavi ljudima i projektima, a u agilnom su uloge drugačije. Niko nikome ne kaže šta da radi. Scrum Master se bavi ljudima i procesima, uopšte se ne bavi proizvodima. To radi Product Toner. A onda postoji i tim stručnjaka koji imaju tehničko znanje – Developeri, koji znaju kako da naprave proizvod. Kod uloga koje su striktno razdvojene važan je fokus. Da oslobodimo nekome ko zna biznis, klijente, da može to da radi, da se ne bavi nužno procesima. Da Scrum Masteru oslobodimo prostor da se bavi interakcijama

pojedinaца u timu. U jednom agilnom timu ima jedan Product Toner, osoba koja se bavi proizvodom, jedna osoba koja se bavi procesima i ljudima i sami ljudi koji prave. To su ljudi od kojih zavisi kompletna implementacija. Oni zajedno odgovaraju za uspeh. Nemamo jednog Project Managera koji je odgovoran za sve. Agilni timovi su samoorganizovani, nemaju šefa. Svako zna svoja zaduženja i tu počinje polje agilnog, za razliku od komandnog, kontrolnog miljea. To je kultura eksperimenta.

NOV PRISTUP RAZVOJU PROIZVODA - AGILE PRODUCT DEVELOPMENT

Nakon Drugog svetskog rata, kada je u „Tojoti“ potražnja bila veća od ponude, Japanci su slali ljude u svet da skupe znanja koja su im korisna i da naprave svoj sistem. Ukinuli su sve gubitke koji podrazumevaju čekanje, transport, greške, stvorila se kultura koju danas zovemo „lean“ - glatko. Uspostavili su takozvanu efikasnost toka. Došli su na ideju da isporučuju kola po kola, ne

da ih imaju stotine na traci, koja će čekati kupca. Ispostavilo se da im je to jeftinije. Dva profesora univerziteta su ušla u takvu Tojotu 1986. godine i opisali takav način rada. Nazvali su ga New Product Development Game. Uspostavljen je način kako brže da razviju proizvod, bez defekta, i da što pre dođu do klijenta.



Predavač: Jasmina Nikolić
Pozicija: CEO & Co Founder
Kompanija: Agile Humans
Predavanje: Agile



Predavač: Vladimir Kelava
Pozicija: Agile Coach, Management 3.0
Kompanija: Schneider Electric DMS NS
Predavanje: Agile



OD „TOJOTE“ DO SOFTVERA

Džek Saterlend nastavio je da razvija ideju koju je pokrenula „Tojota“. Nakon što je 1993. godine pročitao članak u kome se prvi put upotrebljava reč „scrum“, počeo je da se zalaže za ideju da nisu potrebni timovi koji rade kao da trče sa štafetnom palicom, predaju je jedni drugima, već timovi koji trče kao igrači u ragbiju – nose loptu napred-nazad. Scrum je ovde upotrebljen kao simbol zajedničkog rada. Džek je koncept „Tojote“ iskoristio za softversku industriju, za rešavanje gorućeg problema 20. veka, razvoja tehnologije, to jest softvera. Sa Šveberom je razvio scrum okvir za razvoj softvera. Njihov okvir kaže da, kada

pravimo proizvod, krećemo od vizije proizvoda, šta je, čemu služi i kome je namenjen. Onda pravimo korake – specifikaciju koja kaže da, ako ne mogu da uradim sve korake, bar sam uradio tri najvažnija za klijenta. Važno je i planiranje. Planiranje na veliki period sa velikim timom, velikog projekta, danas je poprilično promašena strategija. Potrebna je velika slika i plan za kratak period, sa malim timom, detaljno isplaniran. Na kraju perioda od nedelju do mesec dana, koji zovemo sprint, imamo nešto što možemo da pokažemo klijentu. Kada se sve to završi, onda seda tim da vidi šta je urađeno, šta može bolje.

AGILNI MANIFEST I 12 PRINCIPA

Agilno je 2011. godine dobilo i Agilni manifest. Stvorila ga je grupa ljudi koja je želela da postojeće metodologije stavi u zajednički okvir. U kontekstu softvera kao reč agilno se prvi put javlja upravo u Agilnom manifestu, a nakon toga iz softvera prelazi u marketing, energetiku, pogrebne usluge, finansije... Agilno nije strogo uputstvo, već daje vrednosti i principe, na osnovu čega svako smišlja svoj proces, hibrid, scrum. Podrazumeva stalni proces učenja koji kompanije do sada nisu poznavale.

Agilni manifest ima 12 principa, od kojih su posebno značajni: sve što radimo treba biti usmereno ka predavanju vrednosti našim

klijentima; treba da negujemo „face to face“ komunikaciju; treba da gradimo projekte oko motivisanih individualaca koji se nalaze u samoorganizovanim timovima... Sve ove stvari su sjajne i nema ko ih ne bi želeo u svom okruženju, ali problem je što često „common sense“ nije „common practice“. „Common practice“ je još uvek često gledanje organizacije kao mašine sastavljene od malih delova koje konstatno moramo nadgledati i zameniti, ukoliko se pokvare. Ovakav stil menadžmenta datira još iz doba industrijske revolucije, koji je tad doneo velike rezultate. Danas ga nazivamo i „tejlorizmom“ jer je Fridrih Tejlor, inženjer, odlučio da inženjerski effort unese u menadžment svet.



Predavač: Jasmina Nikolić
Pozicija: CEO & Co Founder
Kompanija: Agile Humans
Predavanje: Agile



Predavač: Vladimir Kelava
Pozicija: Agile Coach,
Management 3.0
Kompanija: Schneider Electric
DMS NS
Predavanje: Agile



MENADŽMENT SE NUŽNO MENJA

Sve ono što je on u tom trenutku radio bilo je usmereno prema optimizaciji, efikasnosti, odgovarajućoj utilizaciji svih resursa koje je imao. Nekada u organizacijama većina stvari koje su se radile su bile repetitivne, te organizacije su jasno odvajale umni rad i fizički rad. Nekoliko ljudi na vrhu organizacije se bavilo umnim radom, a ostali su obavljali manuelni rad. U takvim slučajevima, Fridrihov pristup menadžmentu u kojem je nametnuo inženjerski effort može dati velike rezultate. Kako vreme prolazi i svet se menja, pojavljuju se ljudi koji znanjem daju vrednost organizacijama. Ljudi koji su se bavili menadžmentom shvatili su da nešto moraju da promene, danas svi govorimo da su ljudi u našim organizacijama najveće blago, ali uprkos tome

mi i dalje namećemo top down mandatorne improvement-e, na koje ljudi generalno ne reaguju dobro. Kompanije postaju sve veće, ima sve više ljudi i mi dodajemo još slojeva hijerarhije da bismo mogli kontrolisati ljude. Razmišljamo linearno, a svet oko nas nije linearan.

Nezavisno od toga kako nam izgleda organizacioni chart organizacije na papiru, na kraju dana sve organizacije na ovom svetu su zapravo kompleksne socijalne mreže u kojima je sve uvezano sa svim. Bitnije je ko koga zna nego ko se nalazi gde u hijerarhiji. Tu se nalazi prva promena koju je potrebno napraviti, kada je u pitanju zadatak menadžmenta u agilnom okruženju.

MENADŽERI, NAJVEĆE BARIJERE U AGILNIM TRANSFORMACIJAMA

Kada je agilno u pitanju, postoje različite teorije i prakse koje mogu biti primenjene u svakodnevnom radu, a ono što se teže može pronaći je odgovor na pitanje „koji je to zadatak menadžera u agilnom okruženju?“. Menadžeri predstavljaju najveći problem u svakoj agilnoj transformaciji. Svake godine izlaze izveštaji o tome koje su to najveće barijere u agilnim transformacijama i u većini se pojavljuju top tri razloga: organizaciona kultura i način vođenja organizacije, otpor promenama i nedovoljna podrška od strane menadžmenta.

Piter Draker je rekao da se menadžment svodi na rad s ljudima, što je nama danas sasvim logično, i da je zadatak menadžmenta da pomogne ljudima kroz zajednički trud da ostvare zajednički cilj. Naglasio je da je menadžment ključni odlučujući faktor, ali upravo to je ono što pravi najveći problem u agilnim transformacijama i vodi nas prema tome da mislimo da i menadžment mora proći kroz unapređenje ukoliko želimo da donesemo nešto novo u naše okruženje i želimo da naše kompanije budu agilne.



Predavač: Jasmina Nikolić
Pozicija: CEO & Co Founder
Kompanija: Agile Humans
Predavanje: Agile



Predavač: Vladimir Kelava
Pozicija: Agile Coach,
Management 3.0
Kompanija: Schneider Electric
DMS NS
Predavanje: Agile



PET UNIVERZALNIH PRINCIPA IZ MENADŽMENTA 3.0

Šta je zadatak menadžera u agilnom okruženju? Univerzalni principi iz menadžmenta 3.0. nam govore da je menadžerska praksa dobra ukoliko angažuje ljude i pospešuje njihovu interakciju, ukoliko unapređuje sistem. Svaka menadžment praksa je dobra ukoliko čini klijente zadovoljnim, a tu pričamo i o svim učesnicima unutar procesa kao i o zajednici u kojoj se nalazimo. Svaka praksa

je dobra ukoliko donosi „co-create“ momenat, ukoliko donosi priliku da ljudi zajedno stvaraju posao. U realnosti ne možemo menjati ličnost ljudi, već možemo stvarati jake fluidne sisteme sa distribuiranim autoritetom, koji se grade na „wisdom of the crowd“ i da upravljamo sistemom, a ne ljudima.

VUCA ENVIRONMENT

Danas govorimo o povećanju „VUCA environment“. To je akronim koji je nastao na američkom koledžu za vreme Hladnog rata, krajem 80-ih godina, početkom 90-ih (VUCA - volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Govori nam zapravo o velikoj dinamici promene kojom smo okruženi i o tome koliko su stvari oko nas maglovite. Ponekad imamo previše podataka,

što čini da ne znamo koji podatak je pravi. Sve je uvezano sa svime i ponekada ne možemo napraviti savršeni plan, ne možemo naći uzrok i posledicu. U takvom okruženju ukoliko se rigidno držimo hijerarhijske organizacije, odnosno piramide, i očekujemo da uvek ljudi na vrhu donose odluke, ne možemo očekivati da će oni uvek odgovoriti zahtevima okruženja.

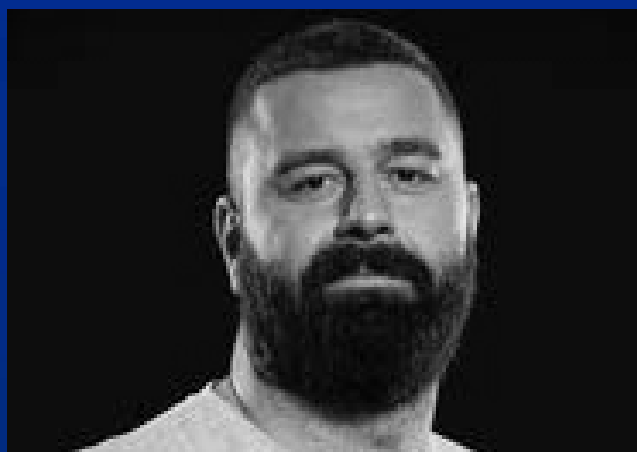
ORGANIZACIJA KAO ŽIVI SISTEM

Moramo prestati da gledamo na organizaciju kao mašinu ispod nas i početi da je posmatramo kao živi sistem. Zadatak menadžmenta u agilnom okruženju je da gaji i neguje sistem koji će pomoći kompaniji da postigne svoju svrhu. Jedini način

da se borimo sa kompleksnošću je da distribuiramo kontrolu u okviru sistema, da gajimo snažne fluidne sisteme građene na kolektivnoj inteligenciji i da, na kraju krajeva, možemo menjati okruženje, a ne ljude.



Predavač: Jelena Uzelac Vasić
Pozicija: Founder & CEO
Kompanija: What's Next? Change Design Consultancy
Predavanje: Design Thinking



Predavač: Milovan Dekić
Pozicija: User Research Lead
Kompanija: Nordeus
Predavanje: Design Thinking



4. Modul – Business Agility

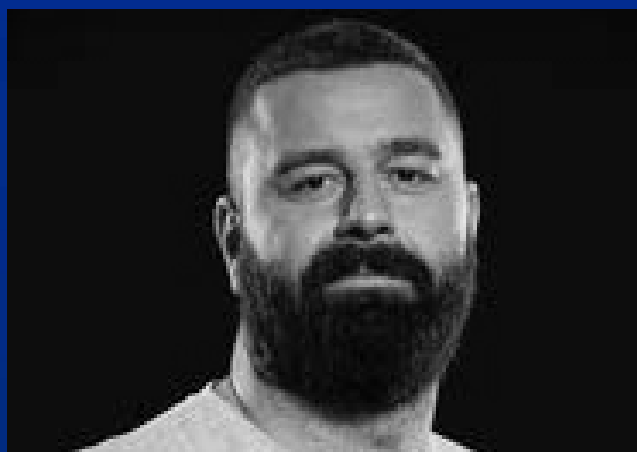
DESIGN THINKING

NOV NAČIN POSLOVNOG RAZMIŠLJANJA

Šta je Design Thinking, na koji način može transformisati način na koji timovi i pojedinci razvijaju usluge i strategije, kako nudi kreativan put do pravih rešenja?



Predavač: Jelena Uzelac Vasić
Pozicija: Founder & CEO
Kompanija: What's Next? Change Design Consultancy
Predavanje: Design Thinking



Predavač: Milovan Dekić
Pozicija: User Research Lead
Kompanija: Nordeus
Predavanje: Design Thinking



DESIGN THINKING JE NAČIN RAZMIŠLJANJA

Design Thinking podrazumeva dubinsko razumevanje stvari, empatiju, preispitivanje hipoteza i zaključaka i traženje rešenja i strategija koji naizgled nisu očigledni. To su četiri osnovna principa Design Thinking-a, koje je u stvari način razmišljanja. Organizacije ga koriste da uvedu određene promene u način razmišljanja svojih timova i kao kreativni način rešavanja problema. Definicije kažu i da je to proces i set kognitivnih,

strateških i praktičnih alata da bismo nešto koncipirali. Treća definicija kaže da je to integrativni proces koji dubinski razume korisnika, preispituje pretpostavke i redefiniše probleme. To je najpribližnija definicija Design Thinking-a kao načina razmišljanja. Koristeći ovaj način razmišljanja, rešavamo izazove svojih kompanija.

ŠTA DONOSI OVA KULTURA?

Najviše oko 10 odsto kompanija je počelo da koristi ovaj način rada i razmišljanja. Prva stvar koju on donosi jeste empatija. Ona ima moć da promeni sve što se oko nas dešava, pa i da promeni biznis modele. Podrazumeva prolaz kroz svakodnevno iskustvo korisnika, sagovornika. To je dubinsko razumevanje sagovornika, saradnika, partnera, potrošača, klijenata.

Druga moć Design Thinking-a je da se bavi svim zainteresovanim stranama, svim sagovornicima. Samo posmatranje celog ekosistema našeg sagovornika dubinski može unaprediti naše poslovanje.

Design Thinking ključno menja intuiciju. Velike odluke se više ne donose na bazi intuicije niti osećaja u stomaku. Menja se to da se bavimo sadašnjošću i tako je šansa za uspeh mnogo veća, zadovoljstvo korisnika postizemo u sadašnjem trenutku. Tako su konsultantski sistemi postali glavni konkurent advokaturi. Sa care segmentom počeli su unapred da vode računa o svojim klijentima. Ključna promena koja nastaje kada iz troška prelazite u investiciju. Ne čekate da neko ima problem, vi ste preventiva, investicija da se problem ne desi. Tako se stvaraju nov proizvod i usluga. Dug je proces promene koja nastaje, ali taj proces neće ni imati kraja. Uvek ćete unapred gledati kako možete da unapredite neki proces.



Predavač: Jelena Uzelac Vasić
Pozicija: Founder & CEO
Kompanija: What's Next? Change Design Consultancy
Predavanje: Design Thinking



Predavač: Milovan Dekić
Pozicija: User Research Lead
Kompanija: Nordeus
Predavanje: Design Thinking



TRI KLJUČNA ALATA DESIGN THINKING-A

Design Thinking je kutura koju svi živimo i radimo, a njena tri ključna alata su: ZA KOGA (najvažnije za timove koje su u fazi eksponencijalnih i radikalnijih promena), KADA i KAKO.

KAKO podrazumeva da kreirate zajedno strategiju sa legal care, spustite je na nivo koji pokazuje šta to suštiski znači za ljude koji je primenjuju. Pravi se već sutra kultura koja ima Design Thinking elemente. Primer je uvođenje sastanka na kojem su jednom mesečno ili nedeljno svi ljudi zaduženi za

Design Thinking. Sastanak se vodi i formira tako da pokazuje mikroz rezultate. Kreiraju se novi timovi agilnim principima, a nove pozicije agenata promene donosile su promenu kulture. Format kolegijuma je bio ključna promena koja u prvih godinu dana pokazuje rezultat. Pokazalo se i da ljude ne treba birati samo kao interne zaposlene, oni treba da budu delovi ekosistema koji su sačinjeni od internih i eksternih ljudi. Tu je kompanijama ključna promena. Potrebno je imati hrabrosti i okružiti se ljudima koji su lideri, a to ne mora biti CEO.

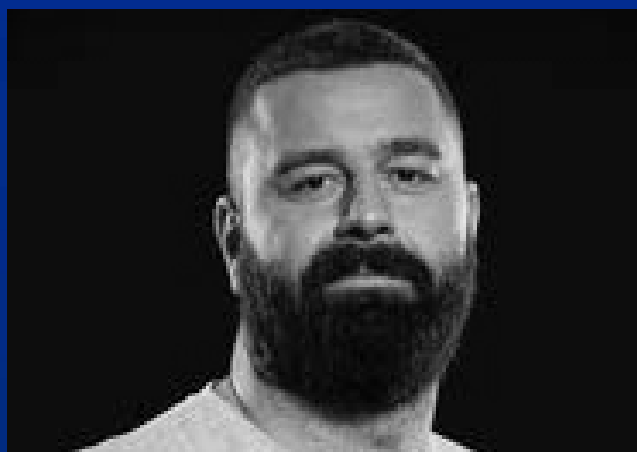
PROVODITE VREME SA ONIM KO JE VAŠ KRAJNJI KORISNIK

Design Thinking je i timski pristup kreativnim stvarima koji donosi korist krajnjem korisniku. Empatija u ovom smislu podrazumeva neophodnost da se provodi vreme sa onim ko je krajnji korisnik. Na primer, u unapređenju industrije proizvodnje milkšejka važna je perspektiva čoveka koji kupuje milkšejk, bez obzira na to koliko je

tim koji to radi pametan i koliko dobre ideje ima. Važno je poslušati korisnika jer moguće je da je to sasvim drugačija osoba nego što smo mislili. Design Thinking ne mora uvek podrazumevati ulaganje velikog novca u proizvod, već je dovoljno proveriti šta o proizvodu misle korisnici.



Predavač: Jelena Uzelac Vasić
Pozicija: Founder & CEO
Kompanija: What's Next? Change Design Consultancy
Predavanje: Design Thinking



Predavač: Milovan Dekić
Pozicija: User Research Lead
Kompanija: Nordeus
Predavanje: Design Thinking



DEFINIŠITE PROBLEM

Promena percepcije često je ključna za preciznije razumevanje problema koji rešavamo. Za osobu koja čeka lift, nije lift spor već problem predstavlja dosada dok se lift čeka. Uslugu treba unaprediti, na primer puštanjem muzike dok se čeka lift. Tako

negde možemo videti i osmišljene igrice za pešake dok čekaju zeleno svetlo na semaforu. Za rešavanje problema potrebno je uključiti ceo tim.

DIZAJN SPRINT – CEO PLAN U NEDELJU DANA

Ključne faze procesa Design Thinking-a su: empatija, definisanje, ideacija, prototip i testiranje odnosno validacija, i u dizajn sprintu realizuju se u nedelju dana. Akcenat treba staviti na razumevanje osobe ili problema, čak provoditi vreme sa korisnicima jer su oni možda potpuno drugačiji. Naša perspektiva ne mora biti najtačnija, važna je perspektiva korisnika, koju treba uvažiti sa pretpostavkom da mi možda grešimo. Albert Ajnštajn je rekao „Da imam 1 sat da rešim problem – 55 minuta bih razmišljao o problemu, a 5 minuta o rešenju problema“. Definisanje problema, preciziranje onoga

što se dešava je važno. Ideacija pruža razvijanje što većeg broja rešenja i tu je dobro uključiti ceo tim, ići do ekstrema i pronaći najbolju ideju. Sledi prototajping, koji obuhvata izradu jednog prototipa i fokus na njegovu upotrebljivost nakon čega validacija donosi testiranje na pet korisnika, donošenje zaključka šta smo naučili, šta je dobro a šta loše.

Design Thinking je zapravo validacija sopstvenih verovanja.



Predavač: Dejan Randić
Pozicija: General Manager
Kompanija: DNA Communications & ICT Hub
Predavanje: Intrapreneurship



4. Modul – Business Agility

INTRAPRENEURSHIP – KULTURA INOVIRANJA KOMPA NIJA

Kako da u struktuiranom sistemu postignemo agilnost, posvećenost i brzinu preduzetnika? Da li postoji preduzetnički i korporativni tip menadžera ili možemo usvojiti najbolje od oba sveta? Šta korporacije mogu naučiti od startup-ova i da li smo nakon korporativnog iskustva spremni za „corpo startup“ ili „corpo spin-off“ pristup?

ŠTA JE INTRAPREDUZETNIŠTVO?

Intrapreduzetništvo predstavlja sistem, odnosno klimu koja dozvoljava zaposlenima u nekom sistemu da se ponašaju kao preduzetnik. Taj pojedinac kojem se dozvoljava da se ponaša kao preduzetnik trebalo bi da bude ekstremno motivisan, proaktivan, istraživački nastrojen, sa veštinama da razmišlja van kutije. To nije lako. Kada poredimo intrapreduzetništvo

sa klasičnim preduzetništvom, ono ima jednu prednost više u odnosu na standardno preduzetništvo. U standardnom se oslanjamo na skromne resurse preduzetničkog pokušaja, dok se u intrapreduzetništvu oslanjamo na resurse jednog struktuiranog sistema koji daje mogućnosti za znatno bolji start.



Predavač: Dejan Randić
Pozicija: General Manager
Kompanija: DNA Communications & ICT Hub
Predavanje: Intrapreneurship



KAKO KREIRATI PREDUZETNIČKU STRUJU UNUTAR STRUKTUIRANOG SISTEMA?

U ovom procesu neophodno je da dođemo do odgovora na nekoliko pitanja: kako napraviti preduzetnički “drajv” unutar struktuiranog sistema i kako motivisati ljude da budu agilni? Kako pokrenuti ljude da budu još proaktivniji, a omogućiti da sistem bude još bolji? Kako da se sistem podesi tako da omogućiti ljudima taj pristup? Tu dolazimo do teme inovacija. Imamo jednostavne inovacije kroz unapređenu upotrebu nečega bez prerađivanja, odnosno bazično prilagođavanje čiji benefit je lakša realizacija procesa i rešenje problem. Imamo

inovacije unapređenja procesa, sistema, organizacije koje pružaju benefite uštede i brzine kao i inovacije kroz značajnu promenu i unapređenje poslovanja, tj. unapređenje čitavog biznis modela. Inovacija može služiti da promeni kompletnu paradigmu poslovanja i moramo misliti o tome kako podstaći stvaranje i protok inovacija unutar sistema sa ciljevima da sistem bude bolji, efikasniji, profitabilniji, da spremno ide u susret izazovima.

PO ČEMU SE RAZLIKUJU STARTUP I KORPORATIVNI MODEL?

Startup je organizacija formirana tako da traži model po kojem može da skalira u kratkom vremenskom periodu, da poveća poslovanje 20 puta, čak i do 100 puta za godinu dana. Svaki startup bi trebalo da bude „tech“ preduzetništvo, ali ne i obrnuto. Desile su se tehnologije kao što je internet koje su omogućile eksponencijalni rast i tehnološki razvoj je doveo do toga da čovek bude u sve većoj meri eliminisan. Kada korporacija razvija projekte u standardnom modelu, ukoliko prva verzija proizvoda na tržištu doživi neuspeh – korporacija ima slobodu i moć da odustane od nje i da neuspeh pomiri sa budućim uspehom. Startup način razvoja proizvoda je drugačiji i ima osnovni princip koji se bazira na stalnim repeticijama jednog ciklusa koji zahteva unapređenje, testiranje proizvoda kod potencijalne korisničke publike, dobijanje povratne informacije.

Dva važna benefita kod startup pristupa su:

1. **SPOZNAJA** - Ukoliko se uvidi da se ne ide dobrim putem, dobija se jasan signal koji doprinosi da se na vreme prekine i uštedi vreme i novac.
2. **VELIKE ŠANSE ZA USPEH** - Ukoliko se, po ovom modelu stalnog učenja i unapređenja, stigne do kraja, šanse su velike da će korisnici želeti da koriste vaš proizvod jer je već testiran.

Korporacije su vremenom dosta naučile, usvojile su startup metodologije, akviziraju startup-ove da bi unele to u svoj sistem i intrapreduzetništvo je zapravo jedan od načina kako su se korporacije u poslednjoj dekadi drastično menjale.



Predavač: Dejan Randić
Pozicija: General Manager
Kompanija: DNA Communications & ICT Hub
Predavanje: Intrapreneurship



KO ĆE UNAPREDITI NAŠ STRUKTUIRANI SISTEM?

Ko će unaprediti naš struktuirani sistem: spoljni konsultanti, interni department ili ćemo imati iluziju da će se sistem sam od sebe unaprediti? Ako će nas nešto unaprediti, unaprediće nas pritisak tržišta, potrošača i korisnika. Pitanje je koliko želimo da uđemo u akviziciju. Ukoliko želimo da ubedimo nekoga da koristi naš proizvod, moramo da uradimo dve stvari: da ispunjavamo

nekome želju ili potrebu ili da pomažemo u rešavanju nečijeg problema. Kad god postoji nešto što se završava procesom akvizicije na našu stranu, mora biti ispunjen jedan od ova dva uslova. To je važno imati i kao faktor motivacije. Ukoliko želimo da nam se neko pridruži u određenoj ideji, moramo da im ispunimo jednu od dve navedene stvari.

KAKO DA INICIRAMO PROCES?

Da li ćemo kroz tim bilding izvući od ljudi motivaciju za inovacije, da li ćemo formirati tim za to ili ćemo stvarati inovativnu klimu unutar kompanije? Ne postoji jasan odgovor dok se ne upozna dubinski rad u firmi. To svakako nije lako, pogotovo zadržati iniciranu ideju da opstane. Najveći neprijatelj inovativnih procesa je redovno poslovanje zato što će ono uvek nadjačati ono što je

novo. Inovativno će se posmatrati kao vrsta luksuza koja će biti pomerena u drugi plan. Jedno rešenje je da se nova stvar uvede kao ravnopravan projekat koji će imati svoj status i rad. Drugi model je da stvorimo startup unutar sistema. Korpo inovacija već duže vreme potresa set start-up-ova. Najveća šansa startup-ova je upravo unapređenje tradicionalnih tehnologija.

KO JE U SITUACIJI DA INOVIRA TRADICIONALNO?

Važne su inovacije koje dolaze iz korporacija i priliku da menjaju tradicionalnu industriju imaju samo oni koji tu industriju poznaju. Pored njih u timovima mogu biti i programeri, stručnjaci za

marketing, ali u osnovi moraju biti ljudi iz tradicionalne industrije. Oni su nosioci inovacije.



Predavač: Dejan Randić
Pozicija: General Manager
Kompanija: DNA Communications
& ICT Hub

Predavanje: Intrapreneurship



KAKO INSPIRISATI LJUDE NA SPEEN-OFF ILI KORPO STARTUP?

Kada smo inicirali inovaciju, došli do faze da je sprovedemo, kako inspirisati ljude da ne rade na normu već kao da je to njihov preduzetnički korak? Ljude je potrebno učiniti partnerima. Potrebno je dozvoliti ljudima da to bude njihovo.

Od jednog spin-off-a može nastati nezavisna kompanija ili da se, nakon što je razvijen proizvod, vrati u svoju matičnu kompaniju. To zavisi od činjenice da li je cilj bio inoviranje unutrašnjeg procesa ili nešto što se može izbaciti na tržište.

KAKO PREPOZNATI SOPSTVENE POTREBE I DOĆI DO REŠENJA?

Da li investirati u departman za inovaciju, ići preko HR-a ili na neki drugi način? To nije laka odluka, ali prvi korak je omogućiti ljudima da budu slobodni. Na tome se nikada ne može dovoljno uraditi, ali ne smemo prestati. Takođe, neophodno je odati priznanje svakom pokušaju svojih saradnika, podstaći ih. Nemojte ulaziti u realizaciju onoga što ne možete sprovesti, od dobre stvari učiniti neuspeh. Dobro procenite da li je u pitanju inovacija koja će unaprediti vas

interno, vaš proizvodni proces i dati vam nov proizvod ili je u pitanju nešto što ima eksterne mogućnosti. Ukoliko imate snage, a nemate dovoljno sredstava, razmotrite da to rešenje razvijate i sa nekim konkurentom. Bolje je biti vlasnik pola inovacije nego nula odsto bilo kakve inovacije. Na kraju, razmisliti da li ste spremni za izlazak iz sistema i da li je preduzetništvo ili start-up vaša opcija.

RASPORED ZA SLEDEĆI SEMESTAR

	MODUL	PREDAVANJE	PREDAVAČ	PREDAVAČ	DATUM	TERMIN
5.	Organizational Culture & Design	Organizational culture: Transformational mode	Vladislav Lalić CEO, Goodfaith Strategic Advisory d.o.o.	Rikardo Vian Marques General Manager, Galenika	02.09.2021.	18-19:30h
		Organizational design	Ivan Stefanović Ekspert za strategiju, transformaciju i unapređenje performansi, Deloitte Srbija	Zvezdan Horvat Professional Director For Central Europe, Adizes SEE	11.09.2021.	10-13h
6.	People Management	Strategic HR	Marina Rakić HR Direktor, MK Grupa		16.09.2021.	18-19:30h
		HR transformation	Tatjana Jovanović Senior Human Resources Director, Hemofarm AD	Nevena Stanisavljević Founder, HR World	23.09.2021.	18-19:30h
7.	Skill Set for Managers of Tomorrow	Negotiation 2.0	Marija Desivojević Cvetković Senior Vice President, Delta Holding	Slobodan Đinović CEO, Orion telekom	02.10.2021.	10-13h
		Communication 2.0	Borislav Miljanović CEO, Represent System		07.10.2021.	18-19:30h
		Business Intelligence	Branko Greganović Advisor to the Management Board, NLB Banka Beograd	Marijana Agić Molnar CEO & Data Strategist at DATA DO, Lecturer at FEFA Faculty	14.10.2021.	18-19:30h
8.	Future of Work	Experience design	Miro Antić Partner, CXO, M2Communications	Miša Lukić Founder & Chief Business Designer, New Startegy	21.10.2021.	18-19:30h
		Future Trends	Rade Rakočević Owner & CEO, Senzal capital		30.10.2021.	10-13h



Biljana Jovanović
General manager /
owner
Luna



Dejan Simić
Direktor
Marker



Dragan Buača
Direktor prodaje
**Schneider Electric
Srbija**



Dragana Milanović
Suvlasnik/ Direktor
Dis Export Import



Filip Đoković
Generalni menadžer
Hotel Crni vrh



Igor Jelisavčić
Direktor prodaje
Tehnoexport



Igor Milenković
Direktor voćarstv
i povrtarstva
Delta Agrar



Ivan Pribičević
Direktor
Simplify Outsourcing



Jelena Stanojević
Direktor
Ars Nova



Jovan Vujović
Group Account
Manager
**Direct Media United
Solutions**



Krešimir Tkalac
Segment manager
Schneider Electric



Marija Mračević
Menadžer prodaje
Bel Medic



Marina Delić
Menadžerka sektora
za trening i razvoj
GI Group



Marko Mijić
Direktor operacija
ElnosBL



Milan Matić
Generalni direktor
**Delta Transportni
Sistem**



Miloš Perović
COO
Termovent



Miloš Vuksanović
Direktor sektora
prodaje za komercijalne
i industrijske objekte
**Schneider Electric
Srbija**



Monika Pejčić
HR direktor
Delta Holding



Neda Lazendić
Country Manager
**Windvision
Development**



Nemanja Krstonošić
System integration
Segment Manager
**Schneider Electric
DMS NS**



Nemanja Mališić
CEO
Intelisale



Nikola Lazarević
Generalni direktor
i Direktor Divizije
**Wurth Makedonija
i Wurth Srbija**



Nikola Lazić
Generalni menadžer
ATM Lazić



Stefan Gajić
Rukovodilac prodaje
Delta Agrar



Tatjana Mišljen
Direktor za kontrolu
produkcije i podršku
kanalima prodaje
**Generali Osiguranje
Srbija**



Vladislav Čale
Vlasnik
Svera Solutions



Akade*mija*
S A M

PARTNERI PROGRAMA:



BEL  MEDIC

ORION
telekom

PROGRAM PODRŽALI:



PLATFORMA POWERED BY



BRIDGEWATER
LABS