



### BUSINESS

**Rusija izašla iz recesije.** Aktivnosti u ruskoj privredi porašće za 2% u četvrtom kvartalu 2009. uglavnom zahvaljujući rastu cena nafte, izjavio je ruski ministar finansija *Aleksej Kudrin*. Sve dok se cene nafte kreću između \$70 i \$80 po barelu, aktivnosti ruske privrede će rasti, a eventualni pad bi bio rezultat tržišne špekulacija. Upravo je zato ruska Vlada prognoze o rastu zasnivala na pretpostavci da će se cene nafte zadržati u rasponu od \$58 do \$60 za barel. Nafta čini oko 60% ukupnog ruskog izvoza. Ruska privreda se takođe zasniva na izvozu plina i ostalih roba i bila je jako pogođena globalnom finansijskom krizom, nakon niza godina snažnog rasta. Sada analitičari ističu da je najgori period krize možda završen. Ovog meseca ruski predsednik *Dmitrij Medvedev* je izjavio da bi BDP mogao da opadne za 7,5% u ovoj godini, dok premijer *Vladimir Putin* očekuje pad za oko 8%.

**AU?** U Tajlandu je nedavno održan sastanak, sa kojeg je poručeno da lideri azijskih zemalja žele da ta regija postane vodeća svetska sila i tu ideju planiraju da ostvare do 2015. godine. Japanski premijer *Yukio Hatoyama* je izjavio da ova regija mora da profitira od svog bržeg oporavka u odnosu na zapad. Jedna od ključnih tema na sastanku je bila ubrzanje integracionih procesa. Sastanku su prisustvovala članice ASEAN, asocijacije zemalja Jugoistočne Azije (Mianmar, Laos, Tajland, Kambodža, Vijetnam, Filipini, Malajzija, Brunej, Singapur i Indonezija), kao i druge vodeće azijske zemlje poput Japana, Kine, Južne Koreje i Indije. Japanski premijer *Hatoyama* i njegov kineski kolega *Wen Jiabao* su se složili da bi trebalo formirati uniju po modelu EU, kako bi se smanjila ovisnost Azije o američkim potrošačima.



**Prazni penzionerski klubovi.** Iako je zakon u Americi predvideo da njeni građani pravo na penziju ostvaruju u 67. godini života, sve više Amerikanaca planira da ostane što duže radno aktivno. Ankete iz 2008. su pokazale da Amerikanci žele da rade i nakon 67. rođendana jer žele da budu mentalno aktivni, da obezbede novac neophodan za standard na koji su navikli, ali mnogi od njih i nemaju poverenje u vladin predlog benefita namenjenih penzionerima.

**Ljubimci na radnom mestu.** Istraživanje sprovedeno u Hrvatskoj je pokazalo da 15% zaposlenih ima mogućnost da dovede svog kućnog ljubimca na radno mesto. Čak 30% ispitanika je reklo da životinje pozitivno utiču na produktivnost, a 46% na bolje razvijanje međuljudskih odnosa. S druge strane, mnogi smatraju da ljubimci stvaraju buku, nered, mogu prouzrokovati pojavu alergija, te da nisu poželjni u radnim prostorijama.

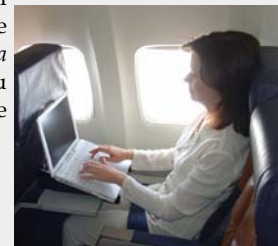
### COMMUNICATIONS

**Raslojavanje na društvenim mrežama.** Prema istraživanju sprovedenom na 200.000 korisnika društvenih mreža u SAD, 23% korisnika *Facebook* zarađuje više od \$100.000 godišnje, dok svega 16% korisnika *MySpace* imaju taj prihod. Čak 37% članova *MySpace* zarađuje manje od \$50.000 godišnje, dok taj prihod ostvaruje 28% korisnika *Facebook*. Istraživanje pokazuje da su korisnici socijalne mreže *MySpace* najčešće pripadnici radne klase, dok su korisnici mreže *Facebook* najčešće viskokoobrazovani parovi sa decom iz bogatijih predgrađa između 45 i 64 godina. Kako pokazuje istraživanje, pripadnici elitne klase koriste uglavnom *Twitter* i *LinkedIn*, sajt kreiran za profesionalno umrežavanje. Raslojavanje na društvenim mrežama je posledica raslojavanja u stvarnom svetu, s obzirom na to da su društvene mreže u velikoj meri stvarno društvo preslikane na internet.

**Danone da ili ne?** Agencija za nadgledanje marketing TV oglašavanja u Velikoj Britaniji smatra da bi kompanija *Danone* trebalo da obustavi trajno emitovanje jedne reklame u okviru koje plasira poruku da njen proizvod jogurt probiotik, *Actimel*, doprinosi jačanju imuniteta kod dece, što nije dokazano. Agencija koja se bavi standardima u reklamiranju *ASA* je izjavila da su izveštaji koje je dala kompanija *Danone* ne potvrđuju pozitivan učinak napitka na imunitet najmlađih.

**Plati pa se igrati!** Na osnovu istraživanja koje je sprovedla kompanija *ThinkEquity LLC*, tržište društvenih igara će do 2012. godine utrostručiti svoju zaradu do čak \$2 mlrd. Igrice koje zahtevaju kupovinu različitih kredita koji su neophodni za učešće igrača donose određenu dobit sajtu. Različita istraživanja tvrde da će *Facebook* krediti, koji su trenutno aktuelni, kao servis za plaćanje postati dominantna metoda.

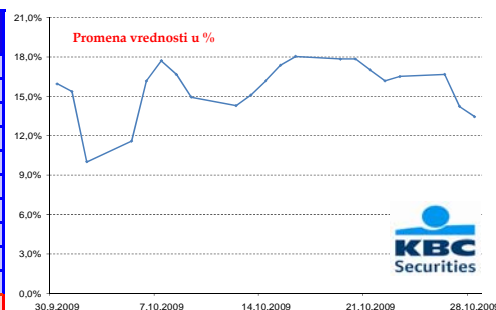
**Tvitovanje na 30.000 metara iznad zemlje?** Sve više ljudi ažurira status na društvenim mrežama kao što su *Facebook* i *Twitter* dok lete avionom. Neki od ovih korisnika tokom leta postavljaju i fotografije snimljene iz aviona, dok drugi pišu o kvalitetu zabave tokom leta. *Lufthansa*, zahvaljujući dogovoru sa kompanijom *Panasonic*, je pokrenula uslugu zvanu *Moj status sa neba*. To podrazumeva unošenje detalja leta i *Twitter* ili *Facebook* automatski ažurira status korisnika koji je na letu. Istraživanje pokazuje da *Twitter* korisnici svakodnevno koriste uslugu *Moj status sa neba*, ne samo u avionima kompanije *Lufthansa*.



### BC Portfolio

Trenutna vrednost akcija je u padu u odnosu na prošlu nedelju, pa sada iznosi 13,43%.

Naziv akcije	Vrednost 26. 08. 2009.	Vrednost 28. 10. 2009.
Energoprojekt Hldg	92.700,00	102.588,00
Soja Protein	92.565,00	91.290,00
Tigar	93.086,00	98.427,00
Metalac	95.120,00	110.840,00
Aik Banka	93.388,00	107.152,00
Komercijalna Banka	107.400,00	107.103,00
Imlek	92.616,00	118.252,00
Metals Banka	88.200,00	121.870,00
Univerzal Banka	85.800,00	99.000,00
Veterinarski zavod	92.853,00	102.600,00
<b>Ukupna vrednost</b>	<b>933.728,00</b>	<b>1.059.122,00</b>



### EUkratko

**Recesija kao 1955.** Bruto domaći proizvod Velike Britanije je u trećem kvartalu 2009. pao za 0,4% u odnosu na prethodni kvartal, usled pada proizvodnje u sektorima usluga, prerađivačke industrije i građevine. Britanska privreda se suočava sa najtežom recesijom od 1955. godine.

**Zakoni o pirateriji.** S obzirom da je Francuska donela svoje jake anti-piratske zakone i Velika Britanija je spremna da krene u borbu sa nelegalnim deljenjem podataka, piraterijom.



**Pravi lider bi trebalo da zna kada je vreme da on postavi pitanje svom timu, a kada da pruži odgovor. Lider nije tu ni da samo postavlja pitanja, ali ni da daje odgovore na sva pitanja. BC Bilten će vam otkriti kada, kako i koja pitanja bi trebalo da lideri postave svom timu i koje odgovore da od njih očekuju.**

Mnogi lideri održavaju sastanke na kojima bombarduju zaposlene nizom pitanja, poput ozloglašanih školskih profesora koji su ispitivali svoje učenike dok ne priznaju, odnosno dok istinu ne isteraju na videlo. Upućujući na ovaj način milion pitanja svom timu, lider želi najviše da istakne svoje znanje i ulogu i ovakvi sastanci najčešće nisu plodni za rađanje kreativnih ideja. Lider koji upravlja timom na osnovu million postavljenih pitanja primenjuje komandno - kontrolni model upravljanja. Kada lider postavlja pitanja, a ujedno i daje odgovore, to je stav "Samo pitajte rukovodstvo". Realno je ipak da lideri ne mogu znati sve odgovore - jer se informacije, alati i praksa menjaju veoma brzo. Takođe, ni razvoju organizacije ne doprinosi model da odgovori na sva pitanja dolaze od strane samo jednog čoveka, odnosno vodećeg tima. Centralizovanje moći utiče na donošenje loših odluka. Takav sistem je veoma nestabilan, jer ceo sistem puca ako pojedinac napusti organizaciju. Takođe razvija se i kultura traženja odobrenja a ne davanja mišljenja.

#### • Ukoliko je moj odgovor bolji od odgovora mojih saradnika, da li bi trebalo da ga podelim sa njima?

Ako vaša pozicija podrazumeva da vi donesete odluku, postavite pitanja koja će vam pomoći da dođete do najboljeg rešenja. Sa druge strane, ukoliko je donošenje konkretne odluke u nadležnosti vaših saradnika, postavite pitanja tako da im pomognete, odnosno uputite ih na to kako da u datoj situaciji iskoriste svoja znanja i veštine. Najbolji predlozi najčešće dolaze od ljudi koji rade na tim aktivnostima. Posedovanje ideje daje pokretački pogon i energiju celom timu, a vi na taj način pokazujete saradnicima da imate poverenje u njih. Potrebno ih je podstaći da iznose predloge, kao i da prihvataju odgovornost za postupke.

#### • Šta ukoliko nemam poverenja u saradnike pri donošenju važnih odluka?

Nema smisla postavljati pitanja ljudima u koje nemate poverenja, jer verovatno nećete verovati ni njihovim odgovorima. Omogućite saradnicima da učestvuju u realizaciji važnih zadataka odnosno dajte im šansu da učestvuju u donošenju važnih odluka. Postoje šanse da će oni to doživeti kao izazov, naravno ukoliko su vaša očekivanja za uspehom realna. Ukoliko oni ne uspevaju u više navrata, vreme je da potražite zamenu ili da realizujete treninge za zaposlene. U suprotnom, doći ćete u situaciju da više vremena provodite obavljajući njihov posao umesto svoj.

### Mitovi o donosiocima odluka

**1. Mit: Jedan tim donosi sve važne odluke!** Većina kompanija ima izvršni tim koji se obično sastoji od generalnog direktora i njegovog najužeg tima. Realno je da se odluke na najvišim nivoima kompanije donose u više foruma, formalnih i neformalnih. Na primer, odluka da li će se ići ili ne u akviziciju, može biti doneta na ad hoc sastanku kojem će prisustvovati generalni direktor, finansijski direktor sektora za razvoj poslovanja i direktor operativnog sektora. Mnoge odluke ne zahtevaju ceo izvršni tim, već samo jednog izvršioca od kojeg zavisi odluka. Ali kada stvarni timovi za donošenje odluka nisu otvoreno priznati, nastaje problem oko visine autoriteta. Članovi izvršnog tima, koji su predstavljeni kao donosioci odluka tada osećaju da nemaju autoriteta. I pre nego što postanemo svesni, grupa prolazi kroz vežbe izgradnje poverenja kako bi se što bolje razumeli oko donošenja različitih odluka.

**2. Mit: Izvršni tim je organ ravnopravnih!** Izvršni direktori različitih sektora u kompaniji nemaju istu "težinu", iako često smatraju da su im pozicije ravnopravne kada je reč o odlučivanju. Međutim u realnosti, neki ljudi i neke funkcije nose više odgovornosti od drugih. Problem nastaje kada timu nije jasno koji model donošenja odluka bi trebalo da koriste. Da li je "izvršni" zadužen da odlučuje? Da li treba da savetuje? Da li je obavešten o odluci koja je već doneta? Da li se primenjuje vladavina većine? Da li je posredovao u odluci pre početka sastanka? Iznenađujuće je koliko često članovi tima koji su uključeni u diskusiju imaju potpuno različite stavove o vrsti podataka o kojima su pitani i kasnije o različitim mišljenjima čija diskusija služi za donošenje odluke. Rešenje nije da se izabere jedan model odlučivanja, već da generalni direktor ukaže na to šta se očekuje od sastanka i šta se očekuje od diskusije. Ovaj jednostavan korak poboljšava kvalitet diskusija i smanjuje nezadovoljstvo među članovima tima.

**3. Mit: Članovi izvršnog tima bi trebalo da se usklade sa vizijom generalnog direktora!** Tražiti od svih da uvek razmišljaju kao generalni direktor može biti kontraproduktivno. Recimo, direktori ljudskih resursa iz svoje perspektive ne mogu mnogo reći o predlogu za kupovinu nove fabrike. Oni mogu izneti svoje mišljenje u vezi sa zapošljavanjem ili planovima te službe povodom ovog pitanja. Međutim mišljenje generalnog direktora i ostalih članova može biti suprotno, pa direktor sektora ljudskih resursa može biti optužen kao neefikasan član tima. Potrebno je prepoznati koji model je poželjno koristiti za različite vrste odluka.



U momentu kada svet slavi 40 godina Interneta, EU bira predsednika, Srbiju sve snažnije napada novi, ozloglašeni virus i muče brige kao posledice opšte krize. Nadamo se da ste tokom nedelje posetili sajam knjiga, da ste kupili sve one naslove sa kojima želite da prezimate zimu 2009. Ukoliko niste, sajam je otvoren i u danima vikenda. Požurite, zaplivajte u more knjiga!

Vaš Bovan tim

Suština biznisa je znati nešto što drugi ne znaju. Aristotel Onassis

### SEMINARI, KONFERENCIJE:

- 2. – 3.11.2009. JobFair 09 – Kreiraj svoju budućnost! , Zgrada Tehničkih fakulteta, Beograd
- 16. – 21.11.2009. Nastup srpskih privrednika na "Midest 2009.", Pariz, Francuska
- 19. – 20.11.2009. "Osma međunarodna konferencija Beogradske berze" Hotel Continental, Beograd
- 23. – 27.11.2009. Međunarodna konferencija PR Week Belgrade 2009, Sava Centar, Beograd
- 26. – 27.11.2009. Sajam praksi, Beogradski sajam, Beograd

Prijatelji BC Biltena:



Urednik: Ana B. Bovan

Za vas pišu i: M. Barać Stojanović, M. Djordjević, D. Tasić, D. Gligorin, S. Nikolić, D. Sušić, S. Jovanović, I. Pavlović i N. Milošević

Grafički dizajn: A. Nikolić  
Prvi broj je izašao 4. juna 2004.

Prijava i reklamiranje: bc.bilten@bovan.eu

Adresa redakcije: Žorža Klemansoa 13,  
11000 Beograd, Srbija  
posetite [www.bovan.eu](http://www.bovan.eu)

Tel: +381 11 3036 133, 3036 134,  
Fax: +381 11 3284 380



**Bovan Consulting**  
BUSINESS & STRATEGY COUNSEL