Magazin za **uspešan biznis** i dobar život...

#158

BIZLife.rs



DOCLOOP

Lideri digitalne transformacije

ALK Group

ALK WEEK

EXCLUSIVE SALES DAYS

13–27 NOVEMBER 2026

TIVAT, MONTENGRO



REGISTER YOUR INTEREST

FOR MORE INFORMATION
CONTACT US

+381 66 888 11 00

office@alkrealestate.com

„Meni se ovo ne sviđa”


Foto: Zoran Rašić / BIZLife

Koliko ste puta na sastanku čuli da je neka kreativna ideja odbijena pre nego što je uopšte dobila priliku da zaživi? Danas, kada nas algoritmi preplavljuju generičkim rešenjima i kada veštačka inteligencija u sekundi izbacuje na stotine korektnih, ali bezdušnih predloga, prirodno je što smo postali gladni prave, autentične ideje. Žudimo za kampanjama od kojih zastaje dah – onim konceptima izvedenim tako intuitivno i jednostavno da naglas pomislimo: „Vau, kako se ovoga niko ranije nije setio?” Ali da bismo stigli do takvih trenutaka, moramo preuzeti rizik. A preuzimanje rizika u marketingu ne zavisi samo od onih koji ideje smišljaju, već pre svega od onih koji ih odobravaju.

Koliko je samo sjajnih, vizionarskih koncepata pokopano u prezentacijama koje više niko neće da otvori, samo zato što oni na pozicijama odlučivanja nisu imali hrabrosti da izađu iz zone komfora i ukažu poverenje ljudima koje plaćaju da razumeju tržište!

Ovaj sudar između linije manjeg otpora i hrabrosti da se veruje marketarima najbolje opisuje primer iz 2020. godine. *Burger King* je tada uradio nešto što bi u većini kompanija verovatno bilo sasečeno već na prvom slajdu. Umesto sočnog, savršeno osvetljenog burgera od kog polazi voda na usta, u reklamama su prikazali svoj čuveni *Whopper* kako truli tokom 35 dana. Želeli su da pokažu da lepota prave, prirodne hrane jeste u tome što ona s vremenom truli, ali i da skrenu pažnju na to da su potpuno uklonili veštačke konzervanse iz svojih proizvoda i time jasno poruče kupcima da jedu svežu hranu bez hemije – ističući kvalitet na način na koji se niko u industriji dotad nije usudio.

Lako je zamisliti šok i nesigurnost u sali za sastanke u trenutku kada je predlog iznet. „Stvarno ćemo ljudima prikazivati truo burger? Ko će posle ovoga poželeti da ga pojede?” Pitanje je sasvim legitimno. Međutim, tu leži razlika između reakcije zasnovane na ličnom ukusu i spremnosti menadžmenta da prepozna duboku strategiju iza odvažnog predloga. Da su oni koji donose odluke presekli jednostavnim komentarom: „Meni se ovo ne sviđa”, svet bi ostao uskraćen za kampanju koja je zabeležila rast prodaje od 14 odsto i postala antologijski primer marketinške hrabrosti.

> NEKA 'MENI SE OVO NE SVIĐA' NE BUDE KRAJ RAZGOVORA, VEĆ POČETAK DIJALOGA

Naravno, to ne znači da svaka neobična ili „luda” ideja mora po automatizmu da bude prihvaćena samo zato što je drugačija. Budžeti su realni, rizici opipljivi, a kreativa koja služi sama sebi retko donosi profit. Dobre ideje treba preispitivati i analizirati. Ali postoji ogromna razlika između argumentovane analize i odbacivanja ideje samo zato što se ne uklapa u nečiji lični estetski doživljaj.

Danas kada nas automatizovani alati goje uniformnošću, iskakanje iz šablona postalo je jedini način da budete primećeni. Zato poruka trulog burgera nije poziv na jeftinu provokaciju, već podsetnik da vrhunski rezultati zahtevaju dozu smelosti i međusobnog poverenja.

Ako od marketinga očekujemo da gradi prepoznatljiv brend, stvara potražnju i pokreće posao, moramo mu dati i prostor da učestvuje u odlukama i imati hrabrost da prihvatimo ideje koje nas na prvi pogled izbacuju iz zone udobnosti.

Stoga, kada na sledećem sastanku pomislite ili čujete: „Meni se ovo ne sviđa”, neka to ne bude kraj razgovora. Neka to bude početak dijaloga. Ako je lični ukus pojedinca poslednja reč o tome kako će se brend obratiti tržištu, onda problem nije u kampanji. Problem je u tome što smo od ljudi koje plaćamo da razumeju tržište zatražili da se, na kraju, povinuju nečijem ličnom utisku. ■

Urednik magazina BIZLife
Jovan Kragović



6
PRIČA SA NASLOVNE STRANE
DOCLOOP LIDERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE
Kako je „Moj DMS" za manje od 36 meseci osvojio poverenje preko 1000 kompanija



14
TEMA BROJA
INFLACIJA GENERISANOG ŠUMA
Emilija Zaevska i Monika Milinković Kostić otkrivaju kako pobeći od automatizovane prosečnosti i zašto ljudska ideja nema cenu

22 **MARKETING I KOMUNIKACIJE**
Nove prilike konzumacije, šira uloga poznatih brendova

40 **SPECIJAL**
NEW MEDIA TEAM
Dobar strateški potez počinje pravim pitanjem

46 **WELLBEING**
Kako se menja velnes tržište u Srbiji

50 **HOTELIJERSTVO**
Luksuz sa beogradskim potpisom

60 **TEHNOLOGIJA I PROIZVODNJA**
U korak sa industrijom







18
MARKETING I KOMUNIKACIJE
STRATEGIJA KOJA STVARA MERLJIVE PROMENE
„Dobra ideja nije samo ona koju će ljudi zapamtiti, već ona koja će ih pokrenuti da i sami urade nešto dobro", ističe Milica Došen iz kompanije Premium Pet

32
RAZGOVOR S POVODOM
SVETSKA KRIZA SPEKTRA
Gde su nestale boje i ko zarađuje na našoj estetskoj depresiji?

36
SPECIJAL
MINTED ADVISORY
Vrednost kompanije je ono što tržište veruje da jeste

SAZNAJTE VIŠE SKENIRANJEM QR KODA
Neophodna vam je aplikacija (QR code reader) koja će aktivirati kameru telefona i skeniranjem koda odvesti vas do dodatnog sadržaja.

Foto naslovne strane:
Stefan Jovanović

BIZ Life

Magazin za **uspešan biznis** i dobar život...

ISSN 2334-8011 COBISS SR-ID 198317324

Izvršni direktor
MARIJA BANJAČKOVIĆ
marija.banjackovic@bizlife.rs

Glavna i odgovorna urednica Digital Life-a
GORICA MITROVIĆ
gorica.mitrovic@bizlife.rs

Urednik magazina BIZLife
JOVAN KRAGOVIĆ
jovan.kragovic@bizlife.rs

Art direktor
MARIO MARIĆ
mario.maric@bizlife.rs

Director of Sales and Business Development
MILICA STEVANOVIĆ
milica.obradovic@bizlife.rs

Marketing manager
IRENA MLADENOVIĆ
irena.mladenovic@bizlife.rs
ALEKSANDRA ARITONOVIĆ
aleksandra.aritonovic@bizlife.rs
MARINA KRAK
marina.krak@bizlife.rs
MARIJA MILIĆEVIĆ
marija.milicevic@bizlife.rs

Redakcija
MLADEN STANKOVIĆ
NINA KOSTIĆ
JANA DESOVSKI
TEODORA ĆOSIĆ
ALEKSANDRA VIRIJEVIĆ
ANASTASIJA PAVIĆ
ANA CVETKOVIĆ
MIHAJLO PIPER
redakcija@bizlife.rs

Lektor
NEVENA ERIĆ

Foto i video produkcija
ZORAN RAŠIĆ
zoran.rasic@bizlife.rs

Saradnici
LAZAR JOVANOVIĆ
TIJANA BEJATOVIĆ
VEDRAN IVANKOVIĆ
UROŠ NEDELJKOVIĆ
PREDRAG PETROVIĆ
RADOMIR MARKOVIĆ

Štampa
ZLATNA KNJIGA
Bagrdanski put bb, Jagodina

Distributer
PRETPLATA d.o.o.
Bul. Milutina Milankovića 120 G, Beograd
+381 11 314 99 21
www.pretplata.rs

Izdavač
DIGITAL LIFE
Knez Mihailova 1/II, Beograd
+381 11 71 52 458, +381 11 71 52 520
www.bizlife.rs

Termini upotrebljeni u gramatičkom muškom rodu za označavanje osoba ženskog pola ni na koji način ne podstiču rodnu diskriminaciju. Autori (autorke) imaju slobodan izbor u nominaciji svojih titula, zanimanja i zvanja.

Dr. Oetker

SLATKA INSPIRACIJA
za svaki dan



Priredio: **Jovan Kragović**

LIDERI digitalne transformacije

Kako je „Moj DMS" za manje od 36 meseci osvojio poverenje preko 1000 kompanija



Foto: Stefan Jovanović



Kada jedno tehnološko rešenje za manje od tri godine promeni način na koji više od 1000 kompanija svakodnevno funkcioniše, to više nije samo priča o softveru – to je priča o dubokoj poslovnoj transformaciji čitavog tržišta. Upravo to je pošlo za rukom kompaniji *Docloop*, prvom licenciranom informacionom posredniku za razmenu e-faktura i e-dokumenata u Srbiji, čija je platforma danas nezaobilazna tačka domaće privrede. Sa bazom od preko 4800 klijenata i više od 220.000 kompanija koje kroz njen sistem primaju dokumentaciju, *Docloop* je iz Beograda uspešno zakoračio i na regionalno i evropsko tržište, šireći svoje poslovanje na Hrvatsku, Švajcarsku i Belgiju.

Ipak, najsnažniji pečat u tom razvoju ostavio je modul „Moj DMS". Akvizicija preko 1000 DMS klijenata u periodu kraćem od 36 meseci jasno potvrđuje apsolutnu lidersku poziciju u oblasti digitalizacije poslovanja. Ovaj podatak ne predstavlja samo suvoparni statistički uspeh, već dokaz vrhunskog i realnog iskustva sa terena. *Docloopovi* konsultanti ne nastupaju kao obični prodavci gotovih paketa, već kao pouzdani partneri i stručnjaci koji detaljno analiziraju i razumeju jedinstvene poslovne procese svakog sistema. Zbog toga se njihovo rešenje s lakoćom prilagođava najrazličitijim potrebama – bilo da je reč o malim preduzećima ili gigantskim privrednim sistemima, bez obzira na industriju iz koje dolaze ili ERP softver koji koriste.

Suština uspeha modula „Moj DMS" leži u potpunom ukidanju papira i nepotrebne administrativne birokratije. Sistem je razvijen unutar stabilnog i bezbednog Majkrosoftovog ekosistema, integrišući sve operativne potrebe moderne kompanije u jednu celinu. Ulazni dokumenti se kroz digitalnu pisarnicu automatski usmeravaju kroz unapred definisane korake i odobrenja, dok *eDelovodnik* trenutno dodeljuje delovodne brojeve i precizno organizuje celokupnu arhivu. Sistem se direktno povezuje sa SEF-om, servisom *Moj eRačun* i postojećim ERP rešenjima, čime se proces odobravanja, praćenja PDV obaveza i knjiženja faktura ubrzava do maksimuma.

> SUŠTINA USPEHA MODULA „MOJ DMS" LEŽI U POTPUNOM UKIDANJU PAPIRA I NEPOTREBNE ADMINISTRATIVNE BIROKRATIJE

Uvođenjem naprednih digitalnih procesa kompanije ne dobijaju samo finansijsku uštedu i bolju kontrolu, već i potpunu fleksibilnost u radu. Pristup dokumentaciji u svakom trenutku, sa bilo koje lokacije i putem bilo kog pametnog uređaja, eliminiše problem dislociranosti timova i obezbeđuje kontinuitet poslovanja bez zastoja. Istovremeno, bespapirni model direktno doprinosi zaštiti životne sredine i smanjenju ugljeničnog otiska, što *Docloop* čini i ključnim saveznikom u građenju održivog i ekološki odgovornog poslovanja.

Pored toga, modul pokriva kompletan životni ciklus dokumenta – od praćenja *eOtpremnica* i potpune sledljivosti robe u realnom vremenu, preko *Task Managera* i *Ticketing* sistema za efikasno upravljanje timskim zadacima, pa sve do *eArhive*, koja automatizuje izradu arhivske knjige u skladu sa zakonom. Kroz redovna automatska ažuriranja i iskačuća obaveštenja o novim funkcionalnostima direktno unutar same aplikacije, klijenti uvek imaju pristup najsavremenijim alatima bez prekida u radu. „Moj DMS" nije samo običan alat za uštedu vremena, već temelj modernog, bržeg i sigurnijeg poslovanja.

Na narednim stranama predstavićemo vam ljude koji stoje iza ovog uspeha – vizionare, stručnjake i konsultante čije znanje, posvećenost i energija svakodnevno pokreću ovu digitalnu revoluciju.



Uspeh gradimo **na poverenju**

NENAD SOLUJIĆ
Generalni direktor, *Docloop*

Dostizanje jubileja od 1000 korisnika jednog biznis softvera na domaćem tržištu retko je slučajnost, a najčešće rezultat jasne vizije i besprekorne egzekucije. Za Nenada Solujića, generalnog direktora kompanije *Docloop*, ovaj uspeh predstavlja prirodnu krunu višegodišnjeg razvoja sistema koji je iz korena promenio način na koji domaća privreda upravlja svojom dokumentacijom.

U razgovoru za magazin BIZLife, **Nenad Solujić** otkriva kako je beskompromisan fokus na potrebe klijenata, uz strategiju „evolucije umesto revolucije", transformisao *Docloop* od ambicioznog projekta u nezamenljivog partnera savremenih kompanija.

Kada se osvrnete na razvoj *Docloopa*, šta smatrate ključnim momentom koji vas je doveo do 1000 DMS klijenata?

– Ne bih rekao da je postojao jedan ključni trenutak. Do 1000 klijenata nismo došli preko noći, već kroz godine rada, slušanja tržišta i rešavanja konkretnih problema naših korisnika. U jednom trenutku smo shvatili da DMS ne treba da bude samo mesto za čuvanje dokumenata, već platforma koja kompanijama pojednostavljuje svakodnevno poslovanje. Svaki novi klijent doneo nam je novo iskustvo, a naš posao je bio da to iskustvo pretvorimo u bolji proizvod. Zato tih 1000 klijenata za mene nisu samo broj, već potvrda da smo dobro razumeli potrebe tržišta i stekli njegovo poverenje.

Koje su strateške odluke bile najvažnije za rast kompanije?

– Pre svega, odluka da ostanemo fokusirani na potrebe korisnika i da proizvod razvijamo zajedno sa tržištem. Nikada nismo želeli da pravimo tehnologiju radi tehnologije. Želeli smo da rešavamo realne poslovne probleme. Druga važna odluka bila je da znanje koje steknemo na jednom projektu pretvaramo u nešto što donosi vrednost svim našim korisnicima. I treće, od početka smo gradili dugoročne odnose. Implementacija za nas nije kraj prodaje, već početak odnosa sa klijentom. Mislim da rast nije rezultat jedne velike odluke, već discipline da godinama donosite mnogo malih, dobrih odluka.

Šta je bilo najizazovnije na tom putu?

– Najveći izazov je bio kako da rastemo, a da klijent nikada ne oseti da je postao samo broj. Jedno je kada imate nekoliko desetina klijenata, a potpuno drugo kada dođete do nekoliko stotina i, na kraju, do 1000. Morate istovremeno da razvijate proizvod, tim, implementaciju i podršku, a da kvalitet usluge nastavi da raste. Za mene je to bio i ostao najveći izazov: kako napraviti sistem koji može da podrži ozbiljan rast, a da istovremeno zadrži blizak odnos sa svakim klijentom i da razume njegove potrebe.

Šta za vas lično predstavlja ovaj rezultat i koji je sledeći veliki cilj?

– Pošto sam deo *Docloopa* od samog početka, ovaj rezultat za mene ima poseban značaj. Kada svakodnevno gradite kompaniju, retko zastanete da pogledate koliko ste zapravo prešli. Zato je 1000 klijenata prilika da stanemo i kažemo da smo napravili nešto čemu veliki broj kompanija veruje. To je prevashodno rezultat rada celog tima, ali i poverenja klijenata i partnera koji su rasli zajedno sa nama.

A sledeći cilj ne bih definisao samo kroz broj. Ambicija je da *Docloop* postane platforma bez koje će kompanijama biti teško da zamisle svoje svakodnevno poslovanje. Ako to ostvarimo, sledećih 1000 klijenata biće posledica onoga što smo napravili, a ne cilj sam po sebi.



Dobra tehnologija je ona koja se **uopšte ne primećuje**



GORAN RUDINAC
Tehnički direktor, *Docloop*

Skaliranje platforme koja mesečno obradi više od milion i po dokumenata zahteva vrhunski inženjering, ali pravi izazov leži u jednostavnosti. Goran Rudinac, tehnički direktor *Docloopa*, otkriva kako je njegov tim uspeo da spoji visoku tehničku stabilnost i fleksibilnost, pretvarajući složene procese u alat koji klijenti koriste sa potpunom lakoćom.

Kako se platforma menjala u skladu sa rastom broja klijenata?

– Kad smo krenuli, klijente smo znali po imenu. Danas *Docloop* koristi hiljadu kompanija, od firmi sa troje zaposlenih do sistema sa stotinama korisnika. Svakog meseca kroz platformu prođe više od milion i po dokumenata. Platforma je rasla zajedno sa klijentima. Svaki novi klijent doneo je novo pitanje, a mi smo od svakog pitanja napravili bolji proizvod. Zato „Moj DMS" danas izgleda i radi drugačije nego na početku, a veliki deo tog napretka došao je upravo od naših klijenata.



Kad pogledam unazad, najvažnija lekcija je jednostavna: ne gradimo proizvod za klijente, već zajedno sa njima. Zato i danas svaku sugestiju shvatamo kao poklon, jer nam pokazuje gde možemo da budemo bolji.

Koji je bio najveći tehnološki izazov?

– Najveći izazov bio je napraviti jedan sistem koji odgovara svima. Prvi deo izazova čini skaliranje: platforma koja mesečno obrađuje milion i po dokumenata mora da radi brzo i stabilno, koliko god da raste. Drugi deo čine klijenti sa specifičnim potrebama, koji traže funkcionalnosti samo za sebe. Umetnost je izaći im u susret, a da sistem ostane jednostavan za sve ostale. Zato svaku novu funkcionalnost merimo jednim pitanjem: da li će olakšati posao svima, a ne samo jednom klijentu. Taj balans između fleksibilnosti i jednostavnosti nešto je na čemu radimo svaki dan. Za klijenta, dobra tehnologija je ona koja se ne primećuje, a za nas je to znak da je posao dobro urađen.

U čemu je najveći doprinos tehničkog tima?

– Kad sistem radi kako treba, niko ne razmišlja o njemu. A iza toga stoje testiranja, ispravke i tim koji svaki problem klijenta doživljava kao svoj. Ne vidi se uvek koliko truda stoji iza nečega što jednostavno radi, ali klijenti to osete kroz stabilnost sistema i brzinu odgovora. Rezultat toga je poverenje. Klijenti koji su sa nama godinama, kad imaju novi izazov, prvo pozovu nas i pitaju za savet. Tada znam da nismo samo dobavljač softvera, već partner. Zato svakom kolegi iz tima poručujem isto: najbolji posao je onaj koji klijentu olakša dan, a da on to i ne primeti.

Na šta ste danas najponosniji?

– Najponosniji sam kad klijenti prvi put vide „Moj DMS" i kažu: „Imamo osećaj kao da smo ovu platformu već koristili." A posle nekog vremena: „Ne znam kako smo radili pre." To su najveći komplimenti, jer znače da smo složenu tehnologiju napravili jednostavnom. Za mene je to dokaz da tehnologija ima smisla tek kada ljudi zaista vole da je koriste. A kad to uspemo za hiljadu kompanija, različitih po veličini i delatnosti, znam da smo na pravom putu.

Ako neko tek razmišlja o digitalizaciji, poručio bih mu da ne mora da pravi veliki skok – dovoljno je da krene od jednog procesa, a ostalo će doći samo. A mi ćemo uvek biti tu da ga vodimo korak po korak. Ovo je tek početak naše priče.

Poverenje klijenata se **gradi slušanjem**



BOJAN BRAJOVIĆ
Direktor prodaje, *Docloop*

Poslovne navike i pravila kompanija ne menjaju se preko noći, već kroz strpljivo kreiranje rešenja koja donose merljivu korist. Bojan Brajović, direktor prodaje u kompaniji *Docloop*, ističe da je prelazak praga od 1000 klijenata rezultat prilagođavanja njihovim navikama, pristupačnih rešenja za sve veličine biznisa i, pre svega, spremnosti da se pažljivo sasluša i reši stvarni problem na terenu.

Šta je, po vašem mišljenju, bilo presudno da vam 1000 kompanija ukaže poverenje?

– Mislim da smo, pre svega, na vreme prepoznali šta će biti potreba svih kompanija u Srbiji. Kada su uvedene obavezne *eFakture*, bilo je jasno da nema mnogo smisla elektronski dokument odštampati, nositi na potpis, pa ga ponovo skenirati i ručno unositi podatke u sistem. Tu smo videli prostor da pomognemo. Od početka smo platformu razvijali sa idejom da se prilagodi klijentu, njegovom načinu rada i njegovim navikama. Ljudi godinama grade svoje poslovanje, imaju svoja pravila i navike, što treba poštovati. Bilo nam je važno i da rešenje cenovno bude dostupno kompanijama različitih veličina, pa su danas među našim korisnicima i firme sa jednim zaposlenim i sistemi sa nekoliko hiljada ljudi.



Kako se menjala svest kompanija o digitalizaciji i potrebi za *Docloopovim* rešenjima?

– Često saradnja počne rečenicom: „Imamo ovaj problem, možete li da nam pomognete?" Nekoga dovede zakonska obaveza, nekoga preporuka. Ali vremenom se menjaju i pitanja koja nam postavljaju. Kada vide da nešto zaista funkcioniše i olakšava im posao, počnu sami da razmišljaju šta bi još mogli da unaprede. To je za mene prava promena svesti o digitalizaciji. Važno im je da mogu da nas pozovu, da je podrška uključena u uslugu i da smo spremni da povežemo platformu sa drugim softverima ili je dodatno razvijemo za njihove potrebe. Poverenje raste kada klijent kroz saradnju vidi da može da se osloni na nas.

Šta je najveći izazov kada klijentu prvi put predstavljate „Moj DMS"?

– Najveći izazov je da za kratko vreme razumemo kako firma zaista funkcioniše – gde posao zastaje, šta se radi dvaput i šta zaposlenima svakodnevno oduzima vreme. Do tih odgovora ne dođete tako što samo predstavite mogućnosti softvera. Morate da slušate i postavljate pitanja. Kada pronađemo problem koji im najviše otežava rad, od njega krećemo. Važno mi je da zaposleni što pre osete korist i kažu: „Ovo nam je stvarno olakšalo posao." Posle toga je mnogo lakše zajedno planirati sledeće korake.

Koji je vaš najveći profesionalni ponos kada pogledate rezultate koje ste ostvarili?

– Pored brojeva koji govore sami za sebe, najponosniji sam kada pogledam koliko smo se svi mi u kompaniji promenili, koliko smo novih stvari naučili i koliko smo napredovali. Ponosan sam i na poverenje koje smo stekli kod klijenata, posebno kada nam prepuste da sami predložimo kako da unaprede svoje poslovne procese. Mnogo mi znači i to što sada intenzivno radimo na izlasku na tržište EU. Posle svega što smo do sada postigli, i dalje imamo želju da učimo, napredujemo i dalje gradimo brend koji smo zajedno stvorili.



Snaga stabilnih **finansija**

SLAVICA KRAVAR
Finansijska direktorka, *Docloop*

Ubrzan rast kompanije i njeno širenje na tržištu ne grade se samo dobrim idejama, već preciznim planiranjem i finansijskom disciplinom. Slavica Kravar, finansijska direktorka *Docloopa*, otkriva kako su pažljivo upravljanje resursima, balansiranje ulaganja i dugoročna vizija omogućili kompaniji da stabilno i bezbedno dostigne prag od 1000 DMS klijenata.

Šta je bilo ključno za finansijsku stabilnost kompanije tokom njenog rasta?

– Najvažnije je bilo da rast prati dobro planiranje. Rast nije samo veći broj klijenata, on sa sobom donosi i potrebu za više ljudi, jačom infrastrukturom i kvalitetnijom podrškom. Sve to mora da bude predviđeno, usklađeno i finansirano na vreme.

Zato su nam ključne bile disciplina i transparentnost. Rano smo uveli jasno izveštavanje i redovno praćenje ključnih pokazatelja, tako da smo u svakom trenutku znali gde smo i koliko prostora imamo za sledeći korak.

Kako ste uspevali da održite balans između ulaganja u razvoj i stabilnog poslovanja?

– Pravilo je jednostavno: u razvoj ulažemo ono što poslovanje može da izdrži, a ne ono što bismo voleli da potrošimo. Dobar balans podrazumeva da imamo jasne prioritete, pratimo rezultate i zadržimo dovoljno finansijske fleksibilnosti da možemo da odgovorimo na nove prilike i izazove.

Iskreno, do tog pravila nismo došli preko noći. Sećam se kada smo prvi put ozbiljno sedeli nad budžetom. Svaki sektor je došao sa svojom listom želja. Sve su bile opravdane, važne i, naravno, hitne. Kada smo ih sabrali, zaključili smo da nam je potreban barem duplo veći budžet. Tada sam shvatila da je deo mog posla da budem ta koja će reći: „Odlična ideja... ali možda sledeće godine."

Vremenom smo naučili da prioritete postavljamo zajedno. Svako ulaganje sagledavamo dugoročno: da li unapređuje uslugu, da li nas čini efikasnijim i da li stvara osnovu za dalji rast. Tako možemo da ulažemo kontinuirano, bez naglih skokova koji bi ugrozili stabilnost. A stabilnost nije važna samo nama, već i našim klijentima, koji moraju da znaju da iza ovog sistema stoji sigurna firma.

Koji su najveći izazovi kada kompanija raste i širi broj klijenata?

– Smatram da je ključno zadržati visok nivo kvaliteta usluge i zadovoljstva klijenata. Sa finansijske strane, najvažnije je na vreme prepoznati šta rast donosi i biti spreman za to. Troškovi gotovo uvek stižu pre prihoda, pa je važno unapred znati kada će biti potrebno povećati kapacitete i dodatno ulagati u sistem.

Jedan od najvećih izazova jeste obezbediti da troškovi ne rastu istim tempom kao broj klijenata. To zahteva pažljivo planiranje, stalno praćenje i efikasno korišćenje resursa. Procesi koji su dobro funkcionisali dok smo bili manji ne funkcionišu automatski i kada porastemo, pa ih moramo neprestano unapređivati. Sve to, naravno, bez kompromisa kada je reč o kvalitetu usluge, jer je upravo kvalitet razlog zbog kog klijenti ostaju sa nama.

Šta za vas predstavlja dostizanje 1000 DMS klijenata?

– To je potvrda da radimo pravu stvar, da naše rešenje zaista odgovara potrebama tržišta i da sve više kompanija prepoznaje vrednost digitalizacije i efikasnijeg upravljanja dokumentacijom. Više od samog broja raduje me to što mnogi klijenti sa nama sarađuju godinama i što rastemo zajedno sa njima.

Za mene je ovo uspeh iza kojeg stoji rad svih nas – vlasnika, koji su od početka imali viziju kuda idemo, kolega koji su svakodnevno doprinosili razvoju kompanije i svakog zaposlenog koji je bio deo puta napretka, i dok je *Docloop* bio mnogo manji. Ja sam samo jedan deo te priče. I upravo na to sam najponosnija: da smo do ovoga došli zajedno. Iskustvo koje smo dosad stekli daje nam sigurnost da sledeću fazu rasta dočekamo jednako promišljeno i stabilno.

Marketing kao spona između **tehnologije i ljudi**



SANJA ŽUGIĆ
Marketinška menadžerka i koordinatorka za održivost, *Docloop*

Uspešan marketing u IT sektoru ne ogleda se u složenim tehničkim terminima, već u sposobnosti da se tehnologija približi čoveku i predstavi kroz rešavanje svakodnevnih problema. Sanja Žugić, marketinška menadžerka kompanije *Docloop*, ističe da je prelazak praga od 1000 klijenata rezultat dugotrajnog građenja poverenja, jasne i razumljive komunikacije, kao i oslanjanja na autentična iskustva onih koji sistem svakodnevno koriste.

Kako je marketing doprineo tome da Docloop i „Moj DMS" postanu prepoznatljiviji na tržištu?

– Naša uloga u marketingu bila je da *Docloop* i „Moj DMS" približimo tržištu, ali pre svega da promenimo način na koji ljudi doživljavaju digitalizaciju. Želeli smo da pokažemo da ona nije nešto komplikovano, rezervisano samo za velike kompanije i IT stručnjake, već nešto što svakome može da olakša svakodnevni posao.

Šta je bilo najvažnije u predstavljanju prednosti digitalizacije kompanijama koje tek razmatraju DMS?

– Od početka sam se trudila da kroz marketing ne pričamo samo o našem softveru i njegovim funkcionalnostima, već o konkretnim problemima koje rešavamo. Kada nekome kažete da imate sistem za upravljanje dokumentima, to možda ne znači mnogo. Ali kada mu pokažete koliko vremena može da uštedi, koliko nepotrebnih koraka može da eliminiše i koliko jednostavnije može da organizuje posao, onda tehnologija dobija potpuno drugačiji smisao.

Kroz različite kampanje, društvene mreže, događaje, medijska predstavljanja i mnoge sadržaje koje kreiramo, trudili smo se da budemo prisutni tamo gde su naši potencijalni klijenti, ali i da im se obraćamo jezikom koji razumeju. Mislim da je upravo ta jednostavnost u komunikaciji bila važna za izgradnju naše prepoznatljivosti. Nismo želeli da budemo samo još jedna IT kompanija koja govori o digitalnoj transformaciji, već partner koji razume svakodnevne izazove poslovanja.

Na koji način ste kroz marketing gradili poverenje i približavali vašu tehnologiju potencijalnim klijentima?

– Kada je reč o poverenju, verujem da se ono ne gradi jednom kampanjom ili dobrom reklamom, već kontinuiranim radom i doslednošću. Posebno su nam važna iskustva naših klijenata, jer mislim da ništa ne govori bolje o kvalitetu nekog rešenja od ljudi koji ga svakodnevno koriste. Zato nastojimo da kroz njihove priče, konkretne primere i rezultate pokažemo šta platforma *Docloop* zaista donosi poslovanju.

Šta za vas lično predstavlja ovaj rezultat i kako vidite dalji razvoj brenda?

– Za mene je marketing mnogo više od promocije. On je veza između onoga što naš tim svakodnevno razvija i ljudi kojima su ta rešenja namenjena. Naš zadatak je da tu vrednost prepoznamo, približimo tržištu i stvorimo interesovanje koje kasnije, kroz rad prodaje, implementacije i podrške, prerasta u dugoročnu saradnju.

Dolazak do 1000 DMS klijenata za mene je mnogo više od jednog lepog poslovnog rezultata. To je potvrda da smo uspeli da izgradimo nešto što tržište prepoznaje i čemu veruje. Posebno mi znači što znam koliko truda, ideja, razgovora i zajedničkog rada stoji iza tog broja.

Naravno, ovaj uspeh pripada celom timu, jer nijedan marketing ne može dugoročno da bude uspešan ako iza njega ne stoje kvalitetan proizvod i ljudi koji ispunjavaju ono što obećavamo. Ali lepo je znati da smo i mi u marketingu dali svoj doprinos tome da danas sve više kompanija zna za *Docloop*, razume vrednost platforme kao takve i svih njenih modula, a i odlučuje da nam ukaže poverenje.

Možda mi je najdraže od svega to što danas ne moramo samo mi da pričamo o našim rešenjima. Sve više naših klijenata to radi umesto nas. Mislim da je to jedna od najlepših potvrda da smo na dobrom putu.

Implementacija **po meri klijenta**



NIKOLA LAZIĆ
Menadžer implementacija, *Docloop*

Uspešna implementacija softvera ne meri se samo tehničkim puštanjem u rad, već trenutkom kada zaposleni zaista osete olakšanje u svakodnevnom poslovanju. Nikola Lazić, menadžer implementacija u *Docloopu*, ističe da ključ leži u pažljivom slušanju procesa klijenta, izbegavanju šablona i izgradnji trajnog poverenja kroz stručnu podršku i rad sa ljudima.

Koji su ključni preduslovi za uspešnu implementaciju modula „Moj DMS" kod klijenata?

– Za mene uspešna implementacija počinje time da razumemo kako klijent radi, a ne da odmah krenemo sa podešavanjem sistema. Na početku razgovaramo sa ljudima koji će „Moj DMS" stvarno koristiti, prolazimo kroz njihove procese i pokušavamo da vidimo gde im posao zapinje. Nekada se ispostavi da ono što su prvobitno tražili može da se reši i jednostavnije. Nakon toga, važan je dobar plan, kao i jasna podela odgovornosti i redovna komunikacija. Uvek se tokom projekta pojavi nešto što nismo predvideli, ali kada imamo dobar odnos sa klijentom, takve stvari se mnogo lakše rešavaju. Uz to, važno je naglasiti da nije dovoljno da sistem tehnički radi. Neophodno je da korisnici razumeju kako im pomaže i da žele da ga koriste. Tek tada smatram da smo implementaciju stvarno uspešno završili.

Kako ste prilagođavali pristup različitim kompanijama i njihovim poslovnim procesima?

– Nijedna kompanija ne funkcioniše potpuno isto, čak ni kada je reč o kompanijama koje posluju u istoj oblasti. Negde postoje detaljno definisane procedure, a negde se mnogo toga rešava dogovorom između kolega. Zato ne dolazimo sa gotovim šablonom koji pokušavamo da primenimo.

Prvenstveno nam je važno da čujemo klijenta i vidimo kako dokumenti prolaze kroz firmu, ko ih odobrava, gde se čuvaju i sa kojim sistemima treba da budu povezani. Onda zajedno tražimo način da „Moj DMS" podrži taj rad.

Nekada je dovoljna konfiguracija, nekada su potrebne integracije ili dodatna prilagođavanja. Dešava se i da tokom razgovora klijent shvati da neke korake može da izbaci. Meni je važno da na kraju dobijemo rešenje koje je praktično za ljude koji će ga svakodnevno koristiti, a ne samo da smo ispunili spisak zahteva.

U čemu vidite najveći doprinos implementacionog tima uspehu kompanije i dostizanju 1000 klijenata?

– Mislim da je naš najveći doprinos to što smo uspeli da iskustvo iz različitih projekata pretvorimo u bolji način rada. Svaki klijent donese nešto novo: drugačiji proces, zahtev ili problem koji ranije nismo imali.

Vremenom smo naučili da brže prepoznamo šta je važno, bolje organizujemo implementaciju i lakše komuniciramo sa kolegama iz razvoja. Uz to, posao našeg tima ne prestaje puštanjem sistema u realan rad. Tu su obuke, podrška korisnicima i dogovori o narednim koracima. Mislim da klijentima mnogo znači kada imaju kome da se obrate i kada znaju da ćemo se potruditi da pronađemo rešenje.

Naravno, do 1000 klijenata nismo došli sami. To je rezultat rada više timova, a drago mi je što je naš bio važan deo tog puta.

Koji vam trenutak u radu sa klijentima donosi najveće profesionalno zadovoljstvo?

– Najviše mi znači trenutak kada vidim da ono oko čega smo se dosta trudili zaista funkcioniše u praksi. Na početku često imamo proces sa mnogo mejlova, ručnih koraka ili čekanja na odobrenja. Kada, posle implementacije, korisnici kažu da im je sada lakše da završe posao, to je za mene najbolja potvrda da smo uradili pravu stvar.

Posebno mi je drago kada se klijent javi sa idejom da uključi još neki proces u „Moj DMS". To znači da je stekao poverenje u sistem i u nas.

A pošto vodim tim, zadovoljstvo mi je i kada vidim napredak kolega. Neko ko je ranije tražio pomoć u vezi sa složenijim zahtevom danas samostalno vodi razgovore sa klijentima i rešava te iste izazove. Ta kombinacija zadovoljnih korisnika i razvoja ljudi u timu možda mi je i najlepši deo posla. ■



INFLACIJA generisanog šuma

Emilija Zaevska i Monika Milinković Kostić otkrivaju kako pobeći od automatizovane prosečnosti i zašto ljudska ideja nema cenu

Poslednjih nekoliko godina, pod naletom veštačke inteligencije, marketinška i komunikacijska industrija našla se usred najvećeg eksperimenta u svojoj istoriji. Alati koji generišu tekstove, vizuale i kompleksne kodove u sekundi stvorili su iluziju da je kreativni proces konačno demistifikovan, ubrzan i – pojeftinjen. Međutim, iza kulisa opšte fascinacije brzinom, na tržištu se tiho dogodio drugačiji fenomen. Digitalni prostor preplavljen je morem bezličnih objava, uštogljenih poruka i vizuala koji liče jedni na druge. Umesto da donese revoluciju u idejama, masovno nagomilavanje sadržaja samo je pojačalo šum u kom publika više nikome ne veruje.

Pitanje sa kojim se danas suočavaju odbori kompanija, direktori i vlasnici biznisa više nije kako uštedeti vreme pomoću veštačke inteligencije, već kako u eri „sintetičke prosečnosti" sačuvati ono što se novcem i algoritmima ne može kupiti – autentičnost, poverenje i strateški uvid.

O tome kako se teza o „besplatnoj kreativnosti" lomi u praksi, kako se menja tradicionalni agencijski model i gde leži granica između mašinskog izvođenja i ljudske odgovornosti, za magazin BIZLife govore sagovornice iz vodeće regionalne agencije za integrisane komunikacije *Represent Communications*: **Emilija Zaevska**, *Business Development Director*, i **Monika Milinković Kostić**, *Operations Director*.

MASKA PROSEČNOSTI I LEKCIJA PRE PRVOG PROMPTA

Jedna od najčešćih zabluda u vezi sa generativnom tehnologijom jeste da je ona sama po sebi stvorila krizu originalnosti na tržištu. Sučeljavanje sa činjenicama pokazuje da su šabloni i prevaziđene forme u komunikaciji postojali i mnogo pre naprednih softvera. Tehnologija je, zapravo, samo podigla ogledalo i učinila postojeću monotoniju daleko vidljivijom.

Kada svako na tržištu dobije pristup identičnim alatima, sam alat prestaje da bude konkurentska prednost. U tom trenutku, klatno se naglo vraća na teren suštinskog brendinga i jasnog pogleda na svet.

„Mislim da AI nije stvorio problem prosečnosti, samo ga je učinio vidljivijim. Kako postaje dostupan svima, tehnologija prestaje da bude konkurentska prednost, a na vrednosti dobijaju jasan identitet, doslednost i prepoznatljiv pogled na svet", ističe Emilija Zaevska.

Ona naglašava da se diferencijacija nikada nije gradila na tehnološkim resursima, navodeći primere brendova koji gaje duboku emotivnu vezu sa svojom publikom:

„AI može da imitira ton, ali ne može da izmisli razlog zbog kojeg ljudi ose-

Foto: Vladimir Nešović, Procopiopi / Unsplash

ćaju povezanost sa brendom. Taj razlog nastaje mnogo pre prvog prompta. Ako brend ne zna ko je, AI će tu prazninu vrlo efikasno popuniti prosečnošću. Ako zna, AI može da mu pomogne da taj identitet izrazi brže i doslednije."

Upravo u toj tački nastaje osnovni procep u savremenom marketingu. Agilnost u izbacivanju sadržaja bez jasne strategije ne donosi prepoznatljivost, već samo ubrzava odlazak u anonimnost.



Emilija Zaevska

ŠTA ZAPRAVO KUPUJEMO KADA ŠTEDIMO VREME?

Povratak osnovama naročito je uočljiv u odnosima između kompanija i agencija. Pritisak klijenata, koji u eri automatizacije opravdano postavljaju pitanje o strukturi troškova i brzini realizacije kampanja, primorao je komunikacijsku industriju da redefiniše sopstvenu ulogu. Pitanje „Zašto ovo toliko košta ako *ChatGPT* ili *Midjourney* to izbace za par sekundi?" postalo je lakmus papir za razdvajanje pukog izvršenja od stvarne poslovne vrednosti.

Objašnjavajući kako se agencijski rad brani pred zamkom obezvređivanja, Monika Milinković Kostić ukazuje na to da je ključno pitanje šta uopšte radimo sa vremenom koje nam tehnologija vraća.

„Najzanimljivije pitanje koje nam je AI otvorio jeste šta ćemo uraditi sa vremenom koje nam vraća. U agencijskom poslu, u kom godinama žongliramo između rokova i toga da ostavimo više prostora za razmišljanje i strateška pitanja, to je ozbiljna prilika", objašnjava ona.

Razlika između alata i agencije nije u brzini ispisivanja rečenice, već u razumevanju konteksta i psihologije potrošača, kao i u široj društvenoj odgovornosti.

„Pitanje zašto nešto košta ako alat može da ga proizvede za nekoliko sekundi traži da jasnije objasnimo vrednost našeg rada. AI menja vreme potrebno za realizaciju, dok kvalitet rešenja zavisi od razumevanja poslovnog izazova i procene kako će ono zaživeti među ljudima. Iskustvo se vidi u tome da prepoznamo šta nedostaje u brifu, predvidimo osetljivu reakciju ili predložimo pravac koji klijent još nije razmatrao. Rečenica može biti jezički besprekorna, a da kod zaposlenih izazove nesigurnost ili kod korisnika stvori očekivanje koje kompanija ne može da ispuni. Naš posao podrazumeva da predvidimo i takve posledice", izričita je Monika.

Prava vrednost savetovanja danas se ne meri satima provedenim za tastaturom, već sposobnošću da se preduhitri reputacioni rizik i formuliše poruka koja kod ljudi stvara stvarni odjek, a ne trenutni klik.

> AKO BREND NE ZNA KO JE, AI ĆE TU PRAZNINU VRLO EFIKASNO POPUNITI PROSEČNOŠĆU

IZMEĐU „DIGITALNIH DVOJNIKA" I SUROVE ISKRENOSTI

U operativnom radu, uspešne agencije ne vode rat protiv tehnologije, niti je slepo uzdižu na pijedestal. U *Represent Communicationsu* AI služi kao napredni analitički i simulacioni poligon koji drastično smanjuje prostor za nagađanja. Korišćenjem naprednih modela, poput „digitalnih dvojnika" (*Digital Twins*), timovi uče da simuliraju reakcije najrazličitijih grupa i testiraju komunikacione hipoteze pre nego što kampanja uopšte ugleda svetlost dana.

Ipak, kako naglašava Emilija Zaevska, tehnologija se koristi striktno tamo gde joj je mesto – u domenu analitike, istraživanja i identifikacije obrazaca, dok strateško kormilo ostaje čvrsto u ljudskim rukama.

„AI ne treba da zameni stratešku diskusiju, kreativnu debatu, razumevanje konteksta ili procenu reputacionog rizika. Njegova uloga je da smanji prostor za



MONIKA MILINKOVIĆ KOSTIĆ

pretpostavke i poboljša odluke, a ne da ih donosi umesto nas", navodi Emilija.

Govoreći o mitologizaciji kreativnosti, ona razbija zabludu o tome kako su velike ideje nastajale u prošlosti, objašnjavajući da je iza svakog uspeha uvek stajala ozbiljna analitička mašinerija. AI je taj proces samo ubrzao, ali je ujedno i zauvek promenio cenovnik na tržištu.

„Ugrozio je cenu prosečne egzekucije. Kada svako može da dobije pristojan tekst ili vizual, vrednost se vraća tamo gde je oduvek trebalo da bude: na kvalitet uvida, originalnost i hrabrost da se izabere manje očigledan pravac. Prosek će biti brži i jeftiniji nego ikada. Originalnost neće", jasna je Zaevska.

Ta potreba za hrabrošću i originalnošću direktno se sudara sa savremenim potrošačem. Publika, zasićena agresivnim i automatizovanim marketingom, razvila je visok imunitet na uštogljene poruke. U dobu veštačkog sadržaja, traži se stvarna, sirova iskrenost.

„Uvek treba težiti autentičnosti. Ljudi ne očekuju da svaki brend bude neformalan, duhovit ili namerno nesavršen. Očekuju da prepoznaju stvaran sadržaj iza poruke i da im se neko obrati sa razumevanjem. Nekada je to iskustvo zaposlenog ispričano njegovim rečima, nekada jasno objašnjenje složene poslovne odluke, a nekada pravovremen odgovor na nezgodno pitanje. Naš posao je da pomognemo kompanijama da tu vezu sačuvaju", objašnjava Monika Milinković Kostić.

> PROSEK ĆE BITI BRŽI I JEFTINIJI NEGO IKADA. ORIGINALNOST NEĆE

ŠTA OSTAJE ČOVEKU?

Gledajući nekoliko godina unapred, izvesno je da će se partnerstvo između agencija i kompanija kretati ka znatno većoj integraciji. Pobeđivaće oni sistemi koji automatizaciju nisu iskoristili da prosto saseku troškove, već da oslobode vreme za strateško delovanje, vođenje reputacije i građenje ljudskih odnosa.

Ono što podaci i analitika nikada neće moći da izmere jeste tona neizrečenog značenja koje nosi ljudska komunikacija.

„Sposobnost da povežemo ono što ljudi govore sa onim što zaista misle i osećaju – to nijedan algoritam ne može da kopira", zaključuje Emilija Zaevska. „Podaci sami ne daju značenje. Dvoje ljudi može da pogleda isti izveštaj i dođe do potpuno različitih ideja. Čovek ipak odlučuje koji je signal važan, koja je tenzija stvarna i koju ideju vredi braniti."

Na kraju ove transformacije, računica je poprilično čista. Tehnologija je preuzela rutinu, ubrzala produkciju i oslobodila vreme. Međutim, jedina moneta koja u komunikacijama nikada neće izgubiti vrednost jeste poverenje preneseno iz međuljudskih odnosa.

Cilj savremenog marketinga zato nije da pobedi mašinu u brzini, već da je nadmaši u razumevanju čoveka. Onog trenutka kada deo vremena koji nam AI vraća uložimo u pažljivije slušanje partnera i korisnika – tehnologija prestaje da bude pretnja i postaje ono što je oduvek i trebalo da bude: pametan saveznik na putu ka boljoj i zrelijoj komunikaciji. ■

Piše: **Jovan Kragović**,
Urednik magazina BIZLife
Foto: **Zoran Rašić** / BIZLife



MPC PROPERTIES

Sve su lepe, SAMO DA SU ZDRAVE.

Svaka 8. žena u Srbiji oboli od raka dojke.*



Više informacija na: mpcproperties.rs

NAVIGATOR NAVIGATOR 2 UŠĆE TOWER ONE UŠĆE TOWER TWO

UŠĆE SHOPPING CENTER BE SHOPPING CENTER DeltaCity Mercator Centar

*Podaci Instituta za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut".

Strategija koja stvara MERLJIVE PROMENE



„Dobra ideja nije samo ona koju će ljudi zapamtiti, već ona koja će ih pokrenuti da i sami urade nešto dobro", ističe Milica Došen iz kompanije Premium Pet

Sve je veći broj kompanija koje društvenu odgovornost uključuju u svoje poslovanje, ali retki su brendovi kod kojih je ta misija utkana u same temelje poslovanja od prvog dana. Primere dobre prakse danas ne čine samo finansijske donacije, već sistemska rešenja – spajanje savremenih tehnologija, omnikanalni pristup i iskrene želje da se napravi stvarna razlika u zajednici.

O tome kako digitalna transformacija može služiti humanim ciljevima, kako mobilisati zajednicu kroz jednostavne alate i zašto održiv poslovni rast nije moguć bez autentičnih vrednosti, za magazin BIZLife govori **Milica Došen**, marketinška menadžerka kompanije *Premium Pet*.

***Premium Pet* kroz različite inicijative pruža podršku napuštenim životinjama i udruženjima koja brinu o njima. Kako ste prepoznali potrebu za ovakvim angažmanom i na koji način su iskustva iz saradnje sa udruženjima oblikovala vaše aktivnosti?**

– *Premium Pet* je nastao iz ideje tima ljudi koje pre svega povezuje ljubav prema životinjama. Ta emocija je od početka bila temelj našeg brenda, pa briga o životinjama bez doma za nas nije deo mar-

Foto: Milica Došen

ketinške strategije, već prirodan nastavak onoga u šta verujemo i što svakodnevno radimo.

Kroz saradnju sa udruženjima bolje smo razumeli izazove sa kojima se suočavaju. Njihove potrebe su svakodnevne, a resursi često ograničeni. Zato nam je važno da pomoć ne bude samo povremena, već kontinuirana i usmerena na ono što im je zaista potrebno.

Upravo iz takvog odnosa razvijale su se i naše inicijative, od doniranja hrane i proizvoda, preko onlajn donacija, do platforme UDOMI. Svaki naredni korak bio je način da podršku učinimo dostupnijom, a svoj doprinos konkretnijim.





Kampanja „Dobro se dobrim vraća" okuplja kupce oko zajedničkog cilja – pomoći životinjama bez doma. Šta ste kroz dosadašnje realizacije kampanje naučili o motivaciji ljudi da se uključe i koji su vam rezultati pokazali da ovakav pristup ima smisla?

– Najvažnije što smo naučili jeste da ljudi žele da pomognu, ali da je često presudno to koliko im je jednostavno da tu nameru pretvore u konkretno delo.



Kampanju „Dobro se dobrim vraća" osmislili smo tako da svako može da učestvuje. Kupac bira proizvod koji želi da donira, ostavlja ga u korpi za donacije, a mi organizujemo da pomoć stigne do udruženja. Popust je dodatni podsticaj, ali prava vrednost je u tome što pojedinačni doprinos postaje deo zajedničkog rezultata. Kada ljudi vide kome je pomoć namenjena i kako mogu da učestvuju, odluka da se uključe postaje jednostavnija.

U aprilu je prikupljeno 4,7 tona donacija, a u oktobarskoj akciji 5,3 tone. Ovi podaci potvrđuju jednostavan zaključak: kada ljudima omogućite lak način da urade nešto dobro, mali doprinosi zajedno mogu da naprave veliku razliku.

Uvođenjem mogućnosti onlajn doniranja *Premium Pet* je građanima ponudio još jedan način da pomognu napuštenim životinjama. Kako je nastala ova ideja i koliko je važno da humanitarne inicijative budu jednostavne, dostupne i prilagođene navikama ljudi?

– U septembru smo lansirali novi sajt *Premium Pet*, sa ciljem da kupcima pružimo jednostavnije, povezano iskustvo kupovine kroz sve naše kanale. Međutim, od početka smo želeli da novi sajt bude više od još jednog prodajnog kanala. Jedna od važnih funkcionalnosti koju smo planirali bila je upravo mogućnost onlajn doniranja, jer je briga o životinjama bez doma deo DNK našeg brenda.

Kupci sada mogu da odaberu proizvode koje žele da doniraju, izaberu udruženje kojem je pomoć namenjena, a *Premium Pet* preuzima troškove dostave. Tako smo podršku, koja je do sada bila vezana za naše prodavnice, učinili dostupnom bez obzira na lokaciju kupca.

Za nas omnikanalni pristup ne znači samo povezivanje prodajnih kanala, već i dosledno prenošenje vrednosti brenda kroz svaku tačku kontakta sa kupcem.

> **PRAVI DOPRINOS NIJE SAMO U REZULTATIMA POJEDINAČNE KAMPANJE, VEĆ U PROMENAMA KOJE OSTAJU I PODSTIČU DRUGE DA SE UKLJUČE**

Pokretanjem platforme UDOMI, podršku životinjama bez doma proširili ste i na povezivanje napuštenih pasa i mačaka sa potencijalnim udomiteljima. Na koju ste potrebu želeli da odgovorite ovom inicijativom i kakvu ulogu digitalna platforma može da ima u podsticanju odgovornog udomljavanja?

– Kako smo širili našu maloprodajnu mrežu i razvijali komunikaciju sa zajednicom putem Instagrama, sve jasnije smo prepoznavali potrebu za jednim mestom koje bi povezalo ljude koji žele

da udome životinju sa onima koji im traže dom.

Ideju o takvoj platformi imali smo već dugo, a razvoj novog sajta bio je prava prilika da je konačno realizujemo. Želeli smo da napravimo centralno mesto koje okuplja ljubitelje životinja, udruženja i pojedince, gde svako može jednostavno da objavi oglas, pronađe psa ili mačku za udomljavanje i stupi u direktan kontakt sa onima koji o njima brinu.

UDOMI je tako nastao kao prirodan nastavak svega što već radimo. Za nas to nije samo još jedna funkcionalnost sajta, već način da svoju zajednicu ujedinimo u zajedničkoj misiji – da što više životinja ima svoj siguran dom.

Kako *Premium Pet* prati rezultate svojih aktivnosti i na osnovu čega procenjujete njihov stvarni doprinos životinjama i zajednici?

– Rezultati naših aktivnosti vrlo su konkretni i vidljivi. Već šest godina kontinuirano radimo na podizanju svesti o odgovornom vlasništvu i udomljavanju životinja. Za to vreme organizovali smo više od 60 događaja koji su uključivali udomljavanje, a dva puta godišnje realizujemo velike akcije prikupljanja donacija za životinje bez doma.

Ponosni smo na rezultate koje smo ostvarili, ali možda još više na činjenicu da danas vidimo znatno šire interesovanje za teme kojima smo godinama posvećeni. Verujemo da smo svojim kontinuitetom doprineli pokretanju zajednice i drago nam je što sve više ljudi prepoznaje važnost ovakvih inicijativa.

Za mene je to možda i najvažniji pokazatelj uspeha. Pravi doprinos nije samo u rezultatima pojedinačne kampanje, već u promenama koje ostaju i podstiču druge da se uključe.

Kako u *Premium Petu* osmišljavate komunikaciju o ovakvim inicijativama, odakle dolaze kreativne ideje i kako birate ton i poruke kojima ćete se obratiti publici?

– Imala sam sreću da se zaposlim u kompaniji u kojoj sam mogla da nastavim da se vodim istom emocijom kao kada sam bila devojčica i sa drugaricama od džeparca kupovala hranu za napuštene pse u parkiću ispred zgrade. Ta iskrena ljubav prema životinjama upravo je ono iz čega je nastao i *Premium Pet*, pa se moje lične vrednosti prirodno poklapaju sa vrednostima brenda.

Mislim da upravo iz te emocije nastaju i naše najbolje ideje. Pokreće nas želja da svakog dana uradimo nešto dobro, a kroz rad, nova iskustva i odnos sa zajednicom te ideje stalno razvijamo i unapređujemo. Zato naše inicijative ne posmatramo kao pojedinačne kampanje, već kao prirodan nastavak onoga u šta verujemo.

Kreativno rešenje dolazi tek na kraju, kada znamo šta želimo da postignemo. U komunikaciji želimo da podstaknemo empatiju i pokažemo ljudima koliko je jednostavno da se uključe. Dobra ideja za mene nije samo ona koju će ljudi zapamtiti, već ona koja će ih pokrenuti da i sami urade nešto dobro.



Kako publika reaguje na vaše inicijative i na koji način ta iskustva utiču na planiranje narednih kampanja i dalji razvoj komunikacije sa zajednicom?

– Reakcije naše zajednice za nas su mnogo više od potvrde uspešnosti pojedinačnih kampanja. One su važan pokazatelj koliko dobro razumemo potrebe i očekivanja kupaca. Šest godina kontinuiteta, konkretni rezultati i sve veće interesovanje za naše inicijative potvrđuju nam da smo izgradili odnos koji prevazilazi klasičnu komunikaciju između brenda i kupca.

Upravo taj odnos oblikuje i pravac našeg daljeg razvoja. Lansiranjem novog sajta u septembru napravili smo značajan iskorak u unapređenju korisničkog iskustva i povezivanju prodajnih kanala, ali smo istovremeno kroz onlajn donacije i platformu UDOMI otvorili nove mogućnosti za uključivanje zajednice. Za nas digitalna transformacija nije samo pitanje efikasnosti i dostupnosti, već i prilika da vrednosti brenda prenesemo u konkretno korisničko iskustvo.

Verujem da se dugoročna snaga brenda ogleda u sposobnosti da poslovni rast, potrebe kupaca i odgovornost prema zajednici razvija kao međusobno povezane prioritete. U *Premium Petu* nastavljamo da investiramo u razvoj poslovanja, nove tehnologije i kvalitet korisničkog iskustva, ali uz jasnu svest o vrednostima na kojima smo nastali.

Poslovni rezultati pokazuju koliko uspešno rastemo, a način na koji taj rast koristimo pokazuje kakav brend gradimo. ■

POSLOVNI REZULTATI POKAZUJU KOLIKO USPEŠNO RASTEMO, A NAČIN NA KOJI TAJ RAST KORISTIMO POKAZUJE KAKAV BREND GRADIMO



HOTEL
ZLATIBOR
****



Zlatibor

U BOJAMA JESENI

OD 09. DO 15. NOVEMBRA

Jesen na Zlatiboru budi posebne emocije. Sve ono što prirodu jedne od najposećenijih planina u regionu čini jedinstvenom, dobija najlepše boje, a prepoznatljivi sadržaji i aktivnosti u hotelu Zlatibor, garantuju nezaboravan odmor za celu porodicu.

Ove jeseni, najmlađe goste očekuju posebna iznenađenja. Celodnevni boravak u prirodi, tokom koga će svoju radoznalost i kreativnost moći da pokažu istražujući Zlatibor, upotpuniće zajednički ručak za decu.

Osim prilike da se nađu u ulozi malih izviđača, po povratku u hotel očekuju ih bioskopske projekcije, disko večeri, interaktivne radionice i animacije.

Dok deca uživaju u diskoteci ili bioskopu, roditelji će moći da se posvete sebi, boraveći u raskošnom Magnesium Wellness & Spa centru, koji će im biti na raspolaganju sve do ponoći.

Provedite nezaboravne novembarske dane na Zlatiboru i uživajte u pravom porodičnom odmoru.

Više informacija o jesenjoj ponudi možete pronaći na sajtu:
hotelzlatibor.rs



Nove prilike konzumacije, **šira uloga poznatih brendova**

Kako PepsiCo širi izbor za potrošače kroz nove ukuse, prilike konzumacije i relevantne saradnje

Kako poznati brendovi odgovaraju na preferencije potrošača i pronalaze nove prilike za rast? *PepsiCo* širi ulogu svojih brendova izvan tradicionalnih prilika za grickanje kroz saradnju brenda *Chipsy* sa lancem restorana *Burger House Bros.* i ponudu *Doritos Loaded* u restoranima KFC. O razvoju ovih inovacija, odnosu globalnih ideja i lokalnih navika, kao i o pokazateljima dugoročnog uspeha, za magazin BIZLife govori Sanja Bušić, direktorka marketinga u kompaniji *PepsiCo*.

Koje promene u ukusima i navikama potrošača otvaraju najveće prilike za razvoj vaših brendova?

– Najveću priliku vidim u spoju poznatog i novog. Potrošači žele ukuse koje prepoznaju, ali predstavljene na nov, uzbudljiv način, kroz lokalne ukuse, globalne inspiracije ili neočekivane kombinacije slatkog, slanog i kiselkastog. Ukus ostaje veoma važan, dok potrošači istovremeno traže veći izbor koji odgovara različitim preferencijama, interesovanjima i prilikama za konzumaciju. Vidimo interesovanje za otkrivanje novih ukusa i intenzivnija senzorna iskustva, što otvara prostor za dalje istraživanje različitih profila ukusa. Zato bih izdvojila pikantne, kiselkaste i fermentisane ukuse kao prostor koji vredi pratiti.

Menja se i kontekst konzumacije, kao i način na koji potrošači organizuju obroke, grickanje i zajedničke trenutke. Od grickalica očekuju iskustvo koje donosi radost, opuštanje ili povezivanje sa drugima, ali i veću



Foto: Nebojša Babić

transparentnost sastojaka i širi izbor koji odgovara njihovim preferencijama.

Istovremeno, granica između grickalice i obroka postaje sve manje izražena. Potrošači traže praktična i dovoljno zasitna rešenja koja se uklapaju u različite prilike za obrok i konzumaciju tokom dana. Upravo tu prepoznajemo prostor za inovacije u proizvodima i pakovanjima, ali i za saradnje koje naše brendove uvode u nove prilike za konzumaciju.

Kako su nastali *Chipsy Cheeseburger* i *Doritos Loaded* i šta je bilo najzahtevnije u njihovoj realizaciji?

– Polazna tačka bile su promene u ponašanju i preferencijama potrošača, kao i njihovo interesovanje za praktična rešenja koja nude novi doživljaj hrane.

Chipsy Cheeseburger je inovacija u segmentu mesnih ukusa, nastala kroz saradnju sa lokalnim lancem restorana *Burger House Bros.*, specijalizovanim za burgere. Pored novog ukusa čipsa, potrošačima smo ponudili i mogućnost da uživaju u promotivnim aktivnostima i u restoranu i podele obrok sa dragom osobom. Time smo povezali prepoznatljiv brend sa iskustvom koje prevazilazi samo grickanje.

Doritos Loaded u restoranima KFC uvodi *Doritos* u novu priliku konzumacije, spajajući prepoznatljiv ukus i teksturu *Doritosa* sa proizvodima KFC-a i svežim sastojcima. Saradnja dva velika globalna brenda donosi kombinaciju ukusa i tekstura koja stvara novo iskustvo.

Prisustvo u poznatim lancima restorana u Srbiji za nas je predstavljalo novu priliku da proverimo kako će potrošači prihvatiti brend u drugačijem kontekstu konzumacije. Ovakve saradnje otvaraju nove prilike za konzumaciju i daju nam prostor da brendove učinimo relevantnim u novim kanalima.

Šta je presudno pri izboru saradnika i kako definišete doprinos svake strane?

– *Burger House Bros.* i KFC predstavljaju relevantne kanale za potrošače kojima se obraćaju i brendovi *Chipsy i Doritos*. Podjednako su bitni relevantnost kanala prodaje i komunikacije, kao i to da proizvodi prirodno idu jedni uz druge. Na kraju, najvažniji je sveukupan doživljaj koji nudimo potrošaču i način na koji se on uklapa u njegov svakodnevni život.

Važno je da obe strane aktivno doprinesu saradnji i dele njene benefite. Taj doprinos može imati različite oblike: od samog proizvoda, preko sopstvenih kanala komunikacije i izlaganja na prodajnom mestu, do komunikacije na pakovanju. Ključno je da se ovi elementi međusobno dopunjuju i podrže zajedničku ideju.



Kako procenjujete šta iz globalnog koncepta treba zadržati, a šta prilagoditi lokalnim navikama?

– Tržišta za koja sam zadužena prostiru se od Baltičkog do Mediteranskog mora, pa je razumevanje lokalnih navika veoma važno. Zato slušamo lokalne potrošače i pratimo njihove navike i preferencije kroz saradnju sa timovima koji svakodnevno rade sa našim kupcima i potrošačima.

Evropski potrošači dele mnoge navike i očekivanja, ali postoje specifičnosti koje mogu biti presudne za relevantnost brenda. Na primer, isti globalni koncept može imati drugačiji izraz u zavisnosti od sporta, kulturnog trenutka ili navika posebno relevantnih na konkretnom tržištu.

> NOVA IDEJA POSTAJE INVESTICIONI PRIORITET KADA OČEKIVANI BENEFITI OPRAVDAVAJU UKUPNO ULAGANJE

Globalni pristup daje nam širinu i ranije razumevanje trendova, dok lokalni timovi pomažu da te uvide pretočimo u ideje bliske potrošačima. Lokalna kulturna relevantnost posebno je važna jer globalne uvide pretvara u ideje bliske potrošačima na konkretnom tržištu.

Kako procenjujete da li inovacija ima potencijal da dugoročno doprinese rastu poslovanja?

– Početno interesovanje vidimo kroz dinamiku prodaje novog proizvoda, naročito kada je ona bliska dinamici naših postojećih ključnih proizvoda. Važno je i da sagledamo da li inovacija doprinosi razvoju kategorije i dopire do novih potrošača. Novi prodajni kanali donose dodatnu prodaju, ali i mogućnost da dođemo do ljudi do kojih ranije nismo dopirali.

Kreativnost i interesovanje sami po sebi nisu dovoljni. Inovacija treba da donese poslovni rezultat i doprinese razvoju brenda i kategorije. Zato je važno da početnu reakciju posmatramo zajedno sa njenim doprinosom rastu poslovanja, a ne kao jedini dokaz uspeha.

Gde vidite sledeći prostor za razvoj brendova? Kada nova ideja postaje investicioni prioritet?

– Ključno je stalno praćenje tržišnih promena, a zatim brzo reagovanje. Kada razvijamo jake, poznate brendove, važno je da istražujemo i prilike konzumacije izvan onih tradicionalnih okvira. Inovacije zato posmatramo šire: kroz ukuse, formate pakovanja, gramaže, kanale prodaje i saradnje sa relevantnim brendovima, kompanijama i institucijama.

Nova ideja postaje investicioni prioritet kada očekivani benefiti opravdavaju ukupno ulaganje. Istovremeno, uzimamo u obzir i njen strateški značaj – da li otvara novi kanal prodaje ili komunikacije i da li nam omogućava da dođemo do novih potrošača.

Za dugoročan razvoj brendova važno je da dobro razumemo promene u ponašanju potrošača, brzo učimo i donosimo odluke na osnovu relevantnih uvida. Jednako su važni ljudi i timovi koji te uvide pretvaraju u relevantne ideje i nova iskustva za potrošače. ■



Piše: **Teodora Ćosić**

Karakter se ne kupuje, **ali se dobar brend gradi**

Kako je Good Willy spojio humor, veštačku inteligenciju i biznis

Na prvi pogled, čarape nisu proizvod iza kog biste očekivali veliku priču. Ipak, *Good Willy* je pokazao da uz malo boje, dosta humora i jasnu ideju čak i najobičniji komad garderobe može da postane osnova prepoznatljivog brenda. A onda je u priču ušla i baka. Ne bilo kakva, već ona nastala uz pomoć veštačke inteligencije, koja je publici pokazala da tehnologija i emocije ne moraju da budu na suprotnim stranama. O tome kako se gradi brend sa karakterom, zašto viralnost nije isto što i uspeh i šta kupce zaista zadržava, Ivo Modić, osnivač brenda, govori za magazin BIZLife.

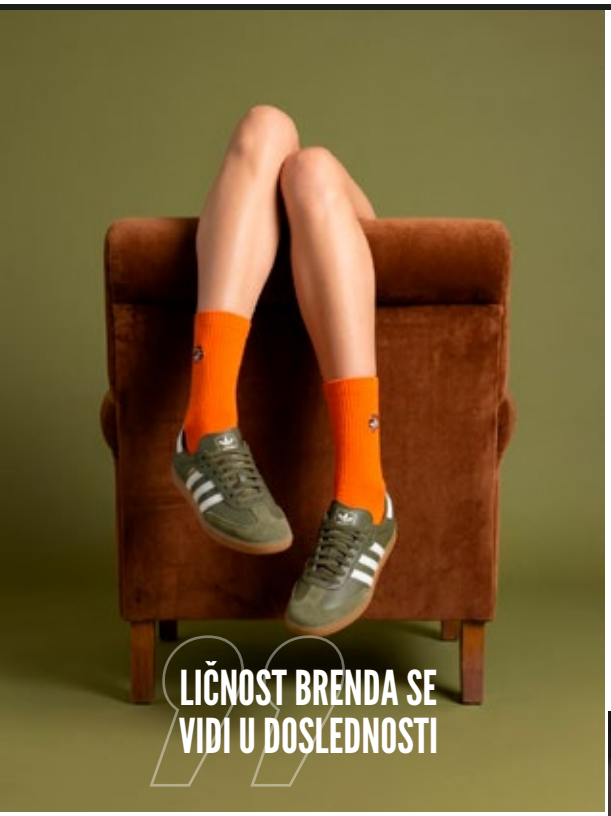
Kako je nastala ideja za *Good Willy* i u kom trenutku ste shvatili da od proizvoda poput čarapa možete da izgradite brend sa mnogo širom pričom i prepoznatljivim identitetom?

– *Good Willy* je nastao iz lične potrebe. Čarape sam uvek doživljavao kao zanimljiv modni detalj, a teško sam pronalazio dizajn i boje koje bih želeo da nosim. Potpuno crna kombinacija uz narandžaste čarape odjednom dobije drugačiji karakter. Mali detalj koji mnogo govori o osobi koja ga je izabrala. Tu sam prepoznao prostor za brend – da kroz nešto svakodnevno ljudima ponudimo slobodu da pokažu ko su. Ne mora svako izražavanje ličnosti da bude glasno. Ponekad je dovoljno ono što se vidi tek kada sednete i podigne se nogavica. Čarape su bile početak, a priča je rasla iz želje da *Good Willy* ima svoj glas, humor i stav.

Na tržištu se brendovi svakodnevno bore za pažnju, a *Good Willy* se izdvaja humorom, ironijom i neposrednom komunikacijom. Kako ste razvijali taj ton i koliko je važno da brend ima ličnost, a ne samo kvalitetan proizvod?

– Taj ton je blizak mom senzibilitetu. Oduvek smo želeli da prkosimo proseku, kažemo ono što mislimo i ne shvatamo sebe previše ozbiljno. Ličnost brenda se vidi u doslednosti. Lako je jednom napisati duhovitu objavu. Važnije je da ljudi prepoznaju vaš glas i u kampanji i u odgovoru na poruku. Kvalitetan proizvod je osnova, ali ljudi žele i da osete kome poklanjaju poverenje. Voleo bih da *Good Willy* mogu da opišu gotovo kao osobu i da u svetu koji gradimo pronađu nešto svoje.

Foto: Privatna arhiva



Vaš slogan „Karakter se ne kupuje" sugeriše da ne prodajete samo odeću, već i određeni stav prema životu. Koliko je u savremenom marketingu važnije prodavati emociju, iskustvo i osećaj pripadnosti nego sam proizvod?

– U tom sloganu postoji iskrenost koja mi je važna, a to je da nijedan komad odeće ne može da vam podari karakter. Njega gradite kroz odluke, odnose i način na koji živite. Ono što nosite može da ga izrazi. Emocija u marketingu ima smisla kada se oslanja na dobar proizvod i stvarnu pažnju prema kupcu. Što tehnologija zauzima više prostora u našim životima, verujem da više cenimo trenutke u kojima se osećamo viđeno i shvaćeno. Svi želimo negde da pripadamo, ali i da sačuvamo sebe. Voleo bih da *Good Willy* okuplja ljude koji dele određeni duh, bez potrebe da se uklapaju u isti kalup.



Posebnu pažnju privlači vaš AI serijal sa bakom. Kako je nastala ideja za ovu kampanju i šta vam je ona pokazala o potencijalu veštačke inteligencije i dobrog storitelinga u marketingu?

– Ideja je krenula od čarapa kao gotovo neizostavnog bakinog poklona. Kao dete, možda im se ne obradujete koliko igrački, ali kasnije razumete nežnost tog gesta. Neko je mislio na vas i želeo da vam bude toplo. Za mene priča ima i ličnu dimenziju. Jednu baku nisam stigao ni da upoznam, a sa drugom sam imao malo vremena. Neke odnose pamtimo po zajedničkim trenucima, a neke



i po želji da ih je bilo više. Naša baka spaja brižnost, mudrost i tvrdoglavost ljudi koji su mnogo prošli, a nisu izgubili duh. Inspiraciju crpemo iz dirljivih i komičnih životnih situacija. AI nam omogućava da te priče realizujemo bez ogromnih produkcijskih budžeta, ali njihova vrednost i dalje zavisi od ideje i razumevanja ljudi. Reakcije publike pokazale su nam da AI ne mora da bude prepreka povezivanju. Tehnologija je nova, ali potreba za toplinom, humorom i bliskošću odavno je u nama.

Da li planirate da lik AI bake i ubuduće bude važan deo vizuelnog identiteta i komunikacije brenda i koliko prostora vidite za dalji razvoj AI sadržaja u svojim marketinškim kampanjama?

– Baka će ostati jedan od najvažnijih likova u našoj komunikaciji. Oko nje postoji svet koji publika prepoznaje i želimo da ga pažljivo razvijamo. Razmišljamo i o igranom serijalu sa glumcima, ali još ne bih otkrivao sve planove. Prostora za AI sadržaj ima mnogo. Ipak, važnije od korišćenja svake nove mogućnosti jeste da sledeća epizoda ima razlog da postoji. Publika nam je poklonila pažnju i poverenje, a to zaslužuje više od ponavljanja uspešne formule.

Kroz limitirane kolekcije i saradnje, poput one sa *Global Reporterom*, gradite dodatnu vrednost oko svojih proizvoda. Po kojim kriterijumima birate saradnike i koliko ovakva partnerstva doprinose jačanju identiteta brenda i osvajanju nove publike?

– Tražimo ljude koji su *Good Willy* u stvarnom životu. One uz koje naš proizvod deluje kao prirodan izbor i koji mogu da unesu nešto svoje u priču. Vidljivost jeste važna, ali publika oseća kada neko zaista uživa u onome što predstavlja. Želimo da saradnja donese ideju zbog koje je vredelo napraviti zajednički proizvod. Tako upoznajemo novu publiku i otkrivamo još jednu stranu brenda.

Marketing se brzo menja, a publika postaje sve zahtevnija i otpornija na klasične reklamne poruke. Šta će u narednim godinama praviti razliku između brendova koji samo privlače pažnju i onih koji uspevaju da izgrade dugoročan odnos sa kupcima?

– Pažnja je kratkog daha. Mnogo je zahtevnije zaslužiti da vam se neko vrati kada prođe uzbuđenje oko kampanje. Razliku će praviti ono što kupac zaista doživi – kakav proizvod dobije i kako mu odgovorite kada postoji problem. Tu se gradi poverenje. Oduševljava me kreativnost malih brendova. U njima osećate čoveka, njegov ukus i njegovu hrabrost. Verujem da će i veliki morati da ostave više prostora za spontanost i izađu iz sigurnosti korporativnih pravila. Za mene je uspeh kada neko dođe zbog priče, bude zadovoljan proizvodom i ostane zbog poverenja. ■

Podaci su kompas, **A NE CILJ**



Anna Styrylska-Palka govori o tome kako marketing vraća čoveka u centar i zašto su empatija i analitika podjednako važne

Od marketinga koji se nekada planirao mesecima do industrije u kojoj se kampanja i tržišna situacija mogu promeniti preko noći – profesija je doživela gotovo potpunu transformaciju. Ipak, jedna stvar ostala je ista: razumevanje ljudi. Anna Styrylska-Palka, Head of Marketing Central-Eastern Europe kompanije *Exclusive Networks* u Poljskoj, govori o tome zašto podaci ne smeju da zamene empatiju, kako AI menja posao marketara i zašto će poverenje biti jedna od najvažnijih valuta brendova u godinama koje dolaze.

Sa više od dve decenije iskustva u marketingu i PR-u, kako se, iz vaše perspektive, promenila suština ove profesije? Šta je nekada bila najvažnija veština marketara, a šta je to danas?

– Kada sam, pre gotovo 30 godina, počela karijeru, marketing se prvenstveno svodio na dosezanje publike kroz ograničen broj komunikacionih kanala. Najvažnije veštine bile su kreiranje ubedljivih poruka, izgradnja odnosa sa medijima i razumevanje ponašanja potrošača. Planiranje je bilo relativno predvidivo, a kampanje su mogle da se pripremaju mesecima unapred, uz samo manje izmene tokom realizacije.

Danas marketing funkcioniše u potpuno drugačijem okruženju. Digitalna transformacija, društvene mreže, globalizacija i veštačka inteligencija iz temelja su promenile način na koji brendovi komuniciraju. Publika je svakodnevno izložena hiljadama poruka, a njena očekivanja su značajno porasla. Ljudi očekuju autentičnost, relevantnost i stvarnu vrednost.

Uprkos svim tim promenama, verujem da suština marketinga ostaje ista: razumevanje ljudi. Tehnologija je promenila alate koje koristimo, ali naša uloga je i dalje da prepoznamo i razumemo potrebe, motive i emocije klijenata.

Najveća snaga marketara danas je sposobnost prilagođavanja. Tempo promena je izuzetan. Kampanja, strategija ili situacija na tržištu mogu se promeniti preko noći. Uspešni marketari moraju da kombinuju analitičko razmišljanje i kreativnost, kao i da budu spremni da neprestano uče, razvijaju se i prihvataju nove prilike.

Da li je savremeni marketing postao previše opsednut metrikama, klikovima, pregledima i konverzijama, gubeći ponekad iz vida ono što je najvažnije – čoveka iza ekrana?

– Metrike su izuzetno važne jer nam pomažu da procenimo efikasnost naših aktivnosti. Savremeni marketing ima pristup većoj količini podataka nego ikada ranije, što omogućava donošenje odluka zasnovanih na informacijama i pokazivanje konkretnog uticaja na poslovne rezultate.

Istovremeno, postoji rizik da se previše fokusiramo na brojeve. Ako optimizujemo aktivnosti isključivo prema klikovima, impresijama ili konverzijama, možemo da previdimo ono što zaista pokreće dugoročni uspeh – poverenje i odnose.

Iza svake metrike nalazi se stvarna osoba koja donosi odluke, rešava probleme i traži vrednost. To je posebno važno u B2B marketingu, gde su procesi kupovine često složeni, uključuju više različitih aktera i mogu trajati mesecima. U takvom okruženju poverenje ima mnogo veću težinu od jednog klika.

Foto: Exclusive Networks

Na podatke gledam kao na kompas, a ne cilj. Metrike treba da nam pomognu da bolje razumemo ljude, a ne da zamene razumevanje ljudi. Najefikasniji marketing kombinuje analitiku sa empatijom i iskrenom radoznalošću prema potrebama klijenata.

Kao liderka prepoznata i kroz inicijative kao što je „Strong Women in IT", kako gradite timove koji se ne plaše eksperimentisanja i stalnih promena u brzom okruženju?

– IT industrija je jedan od najdinamičnijih sektora na svetu. Zanimljivo je da je to istovremeno njena najveća prednost i najveći izazov.

Da bi ljudi uspevali u takvom okruženju, potrebno je da se osećaju dovoljno sigurno da eksperimentišu. Trudim se da izgradim kulturu u kojoj se učenje vrednuje više od toga da uvek budemo u pravu. Inovacije se retko pojavljuju kada stalno biramo najbezbedniju opciju.

Podstičem svoj tim da deli ideje, preispituje ustaljene pretpostavke i testira nove pristupe. Neće svaka inicijativa biti uspešna, što je potpuno prirodno. Najvažnije je da iz svakog iskustva nešto naučimo i ta saznanja iskoristimo za kontinuirano unapređenje.

Ono na šta sam najponosnija nije određena kampanja ili nagrada, već tim koji smo zajedno izgradili. Želim da stvorim okruženje u kojem su ljudi motivisani da napreduju, sarađuju i podržavaju jedni druge. Inspirišemo jedni druge, učimo jedni od drugih i iskreno uživamo u zajedničkom radu. Kada u timu postoji poverenje, ljudi postaju mnogo otvoreniji prema promenama i spremniji da preuzmu promišljene rizike.

B2B marketing i komunikacija u IT sektoru često se doživljavaju kao previše složeni i tehnički. Kako složene tehnološke poruke pretvarate u jasnu i praktičnu vrednost za klijenta?

– To je jedna od najvažnijih odgovornosti tehnološkog marketinga. Klijenti retko ulažu u tehnologiju zato što ih zanima određena tehnička karakteristika. Ulažu zato što žele da reše poslovni problem, povećaju efikasnost, smanje rizik ili steknu konkurentsku prednost.

Moj pristup je jednostavan: početi od poslovnog problema, a tek onda govoriti o tehnologiji. Umesto na specifikacije, fokusiram se na rezultate. Na primer, umesto da rešenja u domenu sajber bezbednosti opisujemo kroz veoma stručnu terminologiju, objašnjavamo kako ona pomažu organizacijama da obezbede kontinuitet poslovanja, smanje operativni rizik i usredsrede se na rast.

Najbolji tehnološki marketing funkcioniše kao prevodilac između tehničkih stručnjaka i donosilaca poslovnih odluka. Kada vrednost predstavljamo kroz praktične primere, realne poslovne scenarije i priče o uspehu klijenata, čak i najkompleksnija rešenja postaju razumljiva i relevantna.

Veštačka inteligencija i automatizacija redefinišu našu industriju. Gde vidite najveću snagu AI alata u marketingu, a gde su granice koje ljudski pristup i dalje ne može da zameni?

– AI je postao izuzetno vredan alat podrške marketarima. Pomaže u analizi ogromnih količina podataka, automatizaciji repetitivnih zadataka, generisanju ideja za sadržaj, personalizaciji komunikacije i značajnom povećanju produktivnosti.

Smatram da je jedna od najvećih prednosti AI-ja upravo oslobađanje marketara od rutinskih aktivnosti, što im omogućava da se koncentrišu na posao veće vrednosti. Tako ostaje više vremena za strategiju, kreativnost i dublje razumevanje klijenata.

> SMATRAM DA JE JEDNA OD NAJVEĆIH PREDNOSTI AI-JA UPRAVO OSLOBAĐANJE MARKETARA OD RUTINSKIH AKTIVNOSTI

Istovremeno, AI ima svoja ograničenja. Može da obrađuje informacije, ali nema stvarno ljudsko iskustvo, intuiciju, empatiju niti sposobnost rasuđivanja.

Izgradnja poverenja, razumevanje složenih poslovnih odnosa, inspirisanje timova, upravljanje krizama i donošenje odluka u neizvesnim situacijama i dalje zahtevaju ljudsku perspektivu. Kreativnost je, takođe, mnogo više od generisanja sadržaja. Ona često proizlazi iz ličnih iskustava, emocija i sposobnosti da povežemo naizgled nepovezane ideje.

Budućnost neće biti u tome da se ljudi takmiče sa veštačkom inteligencijom. Pripašće ljudima koji znaju kako da AI koriste efikasno i odgovorno.

Koji su, po vašem mišljenju, najveći izazovi sa kojima će se brendovi suočiti u narednim godinama kada je reč o privlačenju pažnje publike i izgradnji stvarnog poverenja?

– Prvi izazov je informacijsko preopterećenje. Publika je neprestano izložena sadržaju sa različitih platformi i kanala, zbog čega je sve teže privući i zadržati njenu pažnju.

Drugi izazov je autentičnost. I potrošači i donosioci poslovnih odluka veoma brzo prepoznaju komunikaciju koja je površna, generička ili nepovezana sa stvarnošću. Brendovi će morati da pokažu doslednost između onoga što obećavaju i načina na koji posluju.

Treći izazov biće očuvanje poverenja u eri sadržaja generisanog veštačkom inteligencijom. Kako kreiranje sadržaja postaje sve lakše i brže, autentičnost i kredibilitet postaće još vredniji faktori diferencijacije.

Brendovi koji budu uspešni manje će se fokusirati na količinu komunikacije, a više na njenu relevantnost i značenje. Ulagaće u izgradnju vrednih odnosa, transparentnost i pružanje stvarne vrednosti, umesto da jednostavno povećavaju količinu sadržaja koji objavljuju.

Koji biste savet dali mladim profesionalcima koji žele da izgrade karijeru u marketingu i komunikacijama?

– Ne postoji univerzalna formula za uspeh, jer je svaki karijerni put drugačiji. Ipak, kada pogledam sopstveno iskustvo, mogu da izdvojim tri faktora koji su bili najvažniji.

Prvo, hrabrost. Često potcenjujemo sopstveni potencijal i sposobnosti. Postavljanje ambicioznih ciljeva i spremnost da rizikujemo mogu otvoriti vrata za koja nismo ni znali da postoje.

Drugo, doslednost i strpljenje. Uspeh se retko događa preko noći. Na putu će biti prepreka i razočaranja, ali upravo istrajnost često pravi razliku između onih koji ostvare svoje ciljeve i onih koji prerano odustanu.

Na kraju, malo sreće. Prilike se ponekad pojave neočekivano. Ključno je biti spreman kada se pojave.

Moj savet je jednostavan: ostanite radoznali, nikada nemojte prestati da učite i nastavite da izazivate sebe. U svetu koji se menja brzinom kojom se naš menja, kontinuirani razvoj jedna je od najboljih investicija koje možete napraviti. ■



Dobra priča ne mora da žuri

Piše: **Vedran Ivanković**,
stručnjak za komunikacije
Foto: **Privatna arhiva**

Mandalorijana gledam polako. Dve epizode nedeljno. Prija mi što između dva gledanja ostane malo prostora da razmišljam o onome što sam video. Da mi se slegne neka scena, odnos između likova ili odluka koju je neko doneo. Uhvatim sebe kako se radujem sledećoj epizodi. Taj osećaj mi je nedostajao.

Navikli smo da nam je sve dostupno odmah. Cela sezona, sledeća sezona, preporuka za novu seriju. Lako je nastaviti gledanje samo zato što sledeća epizoda već čeka. Meni trenutno više odgovara da stanem. Da priča ostane sa mnom nekoliko dana, umesto da već sutra pokušavam da se setim šta se dogodilo u kojoj epizodi.

Verovatno zato, pored uživanja u seriji, počinjem da primećujem i kako je napravljena. A kada radiš u marketingu i komunikacijama, teško je da o dobroj priči ne razmišljaš i iz tog ugla. Profesionalna deformacija, čak i u dalekoj galaksiji.

Mandalorijan na prvi pogled ima vrlo jednostavnu konstrukciju. Junak sa zadatkom stiže na neko mesto, susreće prepreku, mora nešto da uradi i nastavlja dalje. Jasno ti je šta želi i šta ga u tome sprečava. Možeš da pratiš priču i bez poznavanja svakog kutka univerzuma „Ratova zvezda". Imaš dovoljno materijala da razumeš šta se događa i zašto ti je stalo.

A onda, kroz tu jednostavnu konstrukciju, počinju da se otvaraju slojevi.

Ispod oklopa i akcije nalazi se priča o pripadanju, odgovornosti i poverenju. O pravilima koja nas oblikuju i trenucima kada moramo da odlučimo kako ćemo ih primeniti. O odnosu koji postepeno menja čoveka i njegove prioritete. Sve to ulazi u priču kroz susrete, male izbore i posledice tih izbora.

Slojevitost ovde ne zahteva da se gledalac neprekidno napreže. Možeš da uživaš u avanturi, a možeš i da razmišljaš o tome šta za nekoga znači dužnost ili kome zapravo pripada. Koliko ćeš duboko ući, zavisi i od tebe. Priča ti ostavlja prostor.

To je korisna lekcija za naš posao. Ponekad imamo toliko toga da kažemo da pokušavamo sve da smestimo u isti tekst, film ili kampanju. Svaku prednost proizvoda, svaku vrednost kompanije, svaku važnu poruku. Sve nam deluje neophodno, naročito kada svaka rečenica ima svog vlasnika unutar organizacije.

Na kraju dobijemo sadržaj u kom je sve prisutno, a teško je reći šta treba zapamtiti. Slojevitost traži red: jednu jasnu nit koju publika može da prati, a zatim detalje koji toj niti daju značenje. I dobar osećaj za to šta može da sačeka sledeću priliku.

Kod Mandalorijana mi je posebno zanimljivo koliko o glavnom junaku saznajemo iz postupaka, iako mu, uglavnom, ne vidimo lice. Kome pomaže. Zbog čega se vraća. Šta je spreman da rizikuje. Njegov karakter se gradi pred nama, iz odluke u odluku.

U komunikacijama mnogo vremena provodimo tražeći najbolju rečenicu kojom ćemo objasniti ko smo. Pouzdani, odgovorni, posvećeni ljudima. Te reči dobijaju težinu kada ih neko prepozna u iskustvu sa nama. U razgovoru sa zaposlenim. U načinu na koji je rešen problem. U trenutku kada kompanija ispuni obećanje koje joj više nije zgodno da ispuni.

Tada i poruka ima na šta da se osloni. Možemo da pričamo o poverenju jer postoji događaj koji ga pokazuje. Možemo da govorimo o odgovornosti jer je neko preuzeo odgovornost. Dobar sadržaj pronalazi takve trenutke i čini ih vidljivim.

Zanimljiv je i odnos pojedinačne epizode i cele priče. Epizoda ima svoj zadatak, napetost i rasplet. Dobiješ nešto zaokruženo, a istovremeno se pomeri odnos među likovima ili tvoje razumevanje njihovog sveta. Postoji razlog da se vratiš.

Tu vidim neposrednu vezu sa sadržajem koji pravimo. Važno je da objava, intervju, film ili interna vest imaju vrednost za osobu koja ih upravo gleda ili čita. Da nešto sazna, razume ili oseti. Kroz vreme, ti pojedinačni susreti treba da grade prepoznatljivu priču o nama.

Foto: Getty Images / Unsplash



Jedna objava može da pokaže kako nastaje proizvod. Druga može da približi ljude koji ga stvaraju. Treća da objasni zašto je neka odluka doneta ili kako je rešena konkretna teškoća. Svaka ima svoju temu, a zajedno daju potpuniju sliku. Publika postepeno upoznaje kompaniju kroz ono što joj je omogućeno da vidi.

To važi i za interne komunikacije. Promena u organizaciji retko se razume iz jednog pisma, ma koliko ono bilo pažljivo napisano. Ljudi prvo žele da znaju šta se menja, zatim šta to znači za njihov posao, pa kako će sve izgledati u praksi. Nova pitanja nastaju dok promena traje. I komunikacija mora da prati taj tok.

Ako svaki put počinjemo od nule, publika mora iznova da otkriva ko smo i o čemu govorimo. Ako svaki put ponavljamo sve što imamo da kažemo, postajemo zamorni. Potreban nam je kontinuitet, kao i dovoljno prostora da pri svakom susretu dodamo nešto što vredi nečije pažnje.

Mandalorijan taj kontinuitet gradi i kroz atmosferu, ritam, vizuelne motive i ponašanje likova. Prepoznaješ svet u koji si se vratio. Ne mora svaki put neko ponovo da ti ga objašnjava. Poznato ti omogućava da lakše primetiš ono što je novo.

I brendovima je potrebna takva doslednost. Da ljudi mogu da ih prepoznaju po načinu na koji govore, temama koje biraju i iskustvu koje pružaju. Logo pomaže, ali prepoznatljivost se gradi i u rečenicama, izborima i odnosu prema publici. Vremenom znaš šta od nekoga možeš da očekuješ.

> AI NE UKIDA NUŽNO JUNIORSKI NIVO, ALI UKIDA DOSADAŠNJI NAČIN NA KOJI SE POSTAJALO SENIOR

Naravno, kompanija nije televizijska serija, a kupac nema obavezu da prati naše prethodne objave. Upravo zato svaki susret mora da bude dovoljno jasan i koristan sam za sebe. Veća priča je naš posao. Od publike možemo da očekujemo samo onoliko pažnje koliko smo uspeli da zaslužimo.

Možda mi sporo gledanje najviše prija zato što mi vraća osećaj mere. Dajem sebi vremena da primetim detalje. Ne potrošim celu priču za vikend, pa odmah krenem da tražim sledeću. Malo duže ostanem u njoj i ponekad se vratim nekoj sceni u mislima.

Ne mislim da zbog toga marketing treba da uspori na dve objave nedeljno. Ritam zavisi od publike, teme i potrebe. Ali vredi razmišljati o tome šta između naših objava ostaje ljudima u glavi. Koju nit mogu da prepoznaju kada se ponovo sretnu sa nama? Jesmo li im dali nešto što mogu da ponesu iz tog susreta?

Mandalorijan me podseća na to da slojevitost može da nastane iz jasne priče, nekoliko dobro postavljenih odnosa i doslednih postupaka. Jednostavnost omogućava priči da dođe do publike. Detalji joj daju razlog da se zadrži.

Dobra epizoda se završi, ali nešto iz nje nastavi da radi u nama. Možda je to i dobar kriterijum za sadržaj: koliko dugo ostaje posle susreta.

Ne treba da bude komplikovano da bi bilo dobro.

Za sada, ostajem na dve epizode nedeljno. Hoću još malo da uživam u iščekivanju. ■

Od hemije malog tima do snage velikog sistema

Zašto dobra marketinška ideja nije dovoljna bez vrhunske realizacije, objašnjava Nikola Kostoski iz kompanije Dr. Max

Kako se od male ekipe pravi tim koji donosi veliku vrednost kompaniji, zašto lideri ponekad moraju da odustanu od potrebe da sve drže pod kontrolom i gde je granica do koje mali tim može da raste? O tome, ali i o spoju podataka, emocija i kreativnosti u marketingu, za magazin BIZLife govori Nikola Kostoski, direktor marketinga kompanije *Dr. Max*.

Tokom karijere prelazili ste iz istraživanja i FMCG-a u ritejl, a sada ste u farmaciji. Šta ste iz prethodnih industrija poneli sa sobom, a šta ste morali potpuno da promenite kada ste došli u *Dr. Max*?

– U farmaciju sam ušao prepun (preteranog) samopouzdanja i sa stavom „da ja vama objasnim". Ono što sam poneo iz prethodnih industrija i na šta se i danas oslanjam jeste disciplina rada na podacima i razumevanje kupca. To je temelj koji se pokazao jednako vrednim i u apoteci. Ono što sam morao da promenim jeste ton: posle dve godine u *Dr. Maxu* mnogo više slušam i mnogo pažljivije biram modele koji se iz maloprodaje zaista mogu preslikati na farmaceutski lanac. Najveća razlika u odnosu na ma-

Foto: Anđela Grozdanić

loprodaju jeste što su reči poput „briga" i „emocija" ovde značajno važnije nego igde gde sam dosad radio. Odmah po dolasku morao sam da spustim priču o akcijama poput „1+1" i „sve za 99" za oktavu.

Vodili ste i male i velike timove koji su donosili velike rezultate. Šta je ono što mali tim može da uradi bolje od velikog tima, a gde mali tim više nema pravo na grešku?

– Mnogi pomisle da su stvari daleko lakše izvodljive u velikim timovima. U tome sigurno ima istine. Ipak, što je tim veći, više se oslanjate na sisteme, a manje na hemiju i čar stvaranja novih stvari. Iz mog iskustva, mali timovi su u stanju da kompaniji donesu kvalitativno novu vrednost, jer prirodno unose svoj pečat u sve što rade, brže se snalaze kada su faktori uspeha pod rizikom i sposobni su za brzu transformaciju poslovanja. Naravno, postoji granica onoga što je fizički izvodljivo, pa veliki timovi imaju prednost da podrže veći broj aktivnosti. Mali tim vas može izvući iz problema, napraviti inovativno rešenje i stvoriti „ni iz čega nešto", ali u određenom trenutku razvoja kompanije veći broj ruku jednostavno je neophodan, jer i mali tim ima pravo da ponekad ode na odmor ili makar na pauzu.

Kada su ljudski, finansijski i vremenski resursi ograničeni, kako procenjujete šta je zaista vredno ulaganja, a šta je samo dobra marketinška ideja?

– Prva stvar koja mi je u fokusu jeste pacijent ili kupac – šta je njemu bitno u određenom trenutku. Karijeru sam započeo u istraživanju ponašanja kupaca i svoj pristup zasnivam na podacima. Zato je ideja onoliko dobra koliko je relevantna za osobu kojoj se obraćamo i koliko diferencira kompaniju. Drugi faktor je izvodljivost: s obzirom na to da je *Dr. Max* sistem sa više od 400 apoteka, ma koliko ideja bila originalna, mora se sprovesti kroz sistem tako da egzekucija bude na visokom nivou. To znači da su svi relevantni sektori uključeni i da su dali svoje mišljenje o tome kako će se kampanja sprovesti. Bio sam svedok da su divne ideje izgledale očajno u egzekuciji i da su se kupci pitali šta je poenta. Smatram da jedine kampanje koje kupcima donose novu vrednost jesu one u kojima se svaki sektor izmesti iz zone komfora da bi pružio nešto novo, veće i bolje pacijentima i kupcima.

Šta *Dr. Max* izdvaja od konkurencije i koliko je za izgradnju prepoznatljivog brenda važna saradnja različitih sektora unutar kompanije?

– Kao i kod svakog brenda u ritejlu, ključne tačke diferencijacije grade se kroz glavne stubove: cenu, promociju, asortiman, uslugu, format i digital. Svaki od tih stubova mora imati nešto posebno što *Dr. Max* izdvaja u odnosu na konkurenciju. Posebno je važno da, ako želimo da brend bude prepoznat od strane pacijenata i kupaca, svaki sektor u kompaniji učestvuje u izgradnji tih stubova. Nije samo marketing odgovoran za to da digital postigne diferencijaciju, niti je samo komercijalni sektor zadužen za to da asortiman *Dr. Maxa* bude prepoznat kao nešto posebno. Ključni momenat diferencijacije dolazi iz svesti svih u kompaniji da imaju svoju ulogu u izgradnji svakog aspekta usluge. Da pojednostavim: džabe super akcija ako roba ne stigne do apoteke, ako je niko ne izloži i ne oglasi.

> ŠTO JE TIM VEĆI, VIŠE SE OSLANJATE NA SISTEME, A MANJE NA HEMIJU I ČAR STVARANJA NOVIH STVARI

Iako marketing podrazumeva kreativnost, danas se insistira i na podacima, analitici i tehnologiji. Kako procenjujete koje zadatke treba prepustiti tehnologiji, a u kojima je ljudski doprinos nezamenljiv?

– Smatram da repetitivni zadaci ne samo da mogu već i moraju da budu automatizovani. Ljudi nisu evoluirali do ovog nivoa da bi presipali iz jednog *Excela* u drugi, niti da bi spajali tabele sa milion redova. Automatizacija lifleta došla je iz potrebe da se neke stvari urade brže i bolje, kao i da osoba koja ih radi dobije vreme da uradi nešto smislenije, da sagleda kako cela stvar izgleda na kraju i unese dodatne korekcije. Ne verujem da će AI zameniti ljude u dogledno vreme, ali će im sigurno otvoriti oči za stvari koje trenutno, od šume manuelnih i repetitivnih obaveza, ne vide.

Kada mali marketinški tim stoji iza brenda koji komunicira sa milionima ljudi, kako sprečavate da tim postane samo „servis" za dnevne zadatke?

– Postoje trenuci u godini kada se prolazi kroz ono što se zove strateško planiranje. Ukoliko je ono urađeno kako treba (ako dovoljno vremena i pažnje odvojite na sagledavanje kuda idu tržište i kupac) – onda se egzekucija dnevnih zadataka fokusira na kreiranje diferencijacije. Nemoguće je da izvedete da svaka dva meseca celu organizaciju zaustavite da biste im saopštili „šta ima novo u zemlji i svetu". Za to postoji i vreme i mesto. Kao što sam već naveo, jedini način da brend proizvede nešto relevantno za kupca jeste da se svi sektori uključe. Teško da ćete zaustaviti mašinu i naterati je da razmišlja u decembru, na primer.

Šta ste tokom godina naučili o vođenju ljudi i šta danas radite drugačije nego na početku karijere? Postoji li neko menadžersko uverenje koje ste u međuvremenu preispitali ili potpuno promenili?

– Kao menadžer u nastajanju, najveće greške pravio sam kada bih preuzimao previše zadataka u odnosu na svoj tim – u želji da ih zaštitim. Uz to, bio sam ubeđen da, ako baratam svim brojevima, onda sigurno i znam kako stvari treba da izgledaju. Danas mnogo više prepuštam ljudima s kojima radim da daju svoj pečat svemu što radimo. Upravo odatle dolaze najbolja rešenja i ljudi koji vremenom prerastaju u lidere. Ono što sam naučio u *Dr. Maxu* jeste to da nije sve do personalizacije i algoritma – ima nešto i u emociji. Ne bežim ni od toga da mi je koleginica iz tima, na fin način, rekla da sam „uglađeni gonič robova"; primio sam to k srcu. Delegiranje je veština u kojoj i dalje imam prostora da rastem i sasvim je u redu da to priznam.

Ako kažemo da je cilj da *Dr. Max* bude vodeći brend, šta za vas zapravo znači liderska pozicija?

– Snaga brenda uvek visoko korelira sa profitabilnošću, što je dokazano i kroz brojeve. Biti vodeći brend znači imati odgovornost prema pacijentima i kupcima – da oni vaše liderstvo osete kroz cene, akcije, uslugu i asortiman. Biti lider znači pomerati granice, biti relevantan svojim kupcima i biti odgovoran prema zaposlenima i prema celoj zajednici. ■

Piše: **Jovan Kragović**

Svetska kriza SPEKTRA



Gde su nestale boje i ko zarađuje na našoj estetskoj depresiji?

Jeste li primetili kako su boje na poznatim brendovima odjednom izbledele, kako su ulice preplavile bele, crne i metaliksive karoserije, a nekada jarki i šareni restorani postali sterilni i monohromatski? Dok posmatramo vizuelnu transformaciju sveta oko nas, teško je oteti se utisku da je iz našeg fizičkog okruženja neko iscedio tonove, ostavljajući nas u estetici koja deluje prilično hladno, uniformisano i uzdržano. O tome šta se dogodilo sa koloritom svakodnevice, gde je nestala emocija i ko zapravo profitira na ovom svetskom estetskom sivilu, za magazin BIZLife razgovarali smo sa Strahinjom Ćalovićem, stručnjakom za digitalni marketing i prepoznatljivim autorom koji svakodnevno analizira fuziju populističke kulture, brendinga i potrošačkih navika.

ZAŠTO JE JEFTINIJE SVIDETI SE SVIMA?

Gubitak živopisnih nijansi u enterijerima, automobilskoj industriji i dizajnu uređaja nije spontani hir esteta, već pažljivo kalkulisan ekonomski potez. Strategija savremenih korporacija zasniva se na umanjivanju vizuelnog rizika – neutralan proizvod manje šokira, nikoga ne odbija na prvi pogled, čime otvara vrata masovnijem tržištu. Eliminacijom jarkih boja briše se autentičnost, a stvaraju se predmeti koji se bezotporno uklapaju u svačiji životni prostor.

Strahinja Ćalović ovaj mehanizam prepoznaje kao sistemsko smanjenje kreativne hrabrosti radi uvećanja prihoda:

„Razlozi su ekonomski, definitivno. Manje boja i manje šarenila smanjuje mogućnost da se nekome ne svidite, odnosno tako praktično širite potencijalnu ciljnu grupu, što je promena koja mi se ne dopada."

Trgovina neutralnošću ubrzo je prerasla u prodaju iluzije o ekskluzivnosti. Pod direktnim uticajem tehnoloških giganata, poput kompanije *Apple*, decenijama uobličavana teza da je „manje zapravo više" dovela je do toga da se

Foto: Privatna arhiva; Getty Images / Unsplash

minimalizam u svesti kupca izjednači sa luksuzom i prestižom, dok se šarenilo potiskuje kao asocijacija na nešto jeftino, detinjasto ili neozbiljno. Strahinja ističe da smo iz jedne estetske krajnosti skrenuli u drugu krajnost, gde bilo kakvo odstupanje od svedenosti izaziva otpore i kritike.

Nakon što su siva, bela i bež uspostavljene kao standard, stvorena je nova vrsta tržišnog apsurda. Boje koje su nam fabrički oduzete sada nam se vraćaju kroz vrata „ekskluzivnih ponuda" uz ozbiljne finansijske doplate. Svedenost je postala besplatna, a kolorit privilegija odabranih.

„To samo pokazuje koliko su ovi pojmovi povezani i svrsishodni i vode ka istom cilju – pomenutom uvećanju profita. Nakon toga nam boje koje su nam 'oduzeli' prodaju kao nešto ekskluzivno, pa tako morate da doplatite hiljade evra da biste dobili auto koji je ranije fabrički bio u toj boji ili pak da čekate mesecima na listama za povlašćene da biste dobili telefon ili neki drugi sličan uređaj ponovo – u boji", ističe Strahinja.

Kada želja za zaradom nadvlada poštovanje prema publici, stradaju identitet i istorija. Najočigledniji primer ove vizuelne amputacije jeste rebrendiranje sportskih kolektiva. Klubovi sa vekovnom tradicijom menjaju kompleksne i bogate grbove za pojednostavljene vektorske verzije, isključivo da bi se njihovi logotipi lakše aplicirali na dukseve, kačkete i *streetwear* kolekcije.

Kao strastveni posmatrač sporta, Strahinja navodi da je granica između poštovanja tradicije i komercijalizacije potpuno nestala. Podsećajući na čuvenu izjavu Erika Kantone da se u životu može promeniti sve osim omiljenog fudbalskog kluba, on podvlači jasnu razliku između emocije prema sportu i površne privrženosti komercijalnim brendovima:

„Granica je nestala. Ako fudbalski klubovi, koji počivaju na tradiciji, mogu to da urade, zašto ne bi mogao i bilo koji brend? Priznaćete, malo je koji brend voljen kao što su voljeni fudbalski klubovi."

KAKO PREŽIVETI „BEŽ ERU"?

Pored ekonomskog pritiska, dominacija neutralnih i bež tonova česta je tema analiza na društvenim mrežama. Pitanje je da li je vizuelno sivilo samo reakcija na preopterećenje informacijama, gde vizuelno tražimo odmor i senzornu deprivaciju, ili je reč o prolaznom instagramskom trendu koji prati cenovno pozicioniranje brendova.



Ćalović veruje da je minimalizam i dalje snažan marketinški alibi za podizanje cena, ali da ljudska priroda organski ne može dugo izdržati u svetu bez sadržaja i duha:

„Mislim da je prolazan i da jeste baš to – trend. Doduše, potrajaće, kako stvari stoje, jer kako koji brend poželi da pređe u viši cenovni rang, on se okrene minimalizmu. Jednostavno smo do sada već naučili da je svedenije skuplje. Ima brendova koji prkose tome, ali oni su izuzeci koji potvrđuju pravilo, mada nisam ljubitelj te fraze. Naši mozgovi će ubrzo shvatiti da nisu planirani za ovoliko informacija dnevno, pa kada se odviknemo, pre svega od telefona, vratićemo se i živopisnijoj realnosti od ove koju sada živimo."

Govoreći o mogućem kontratrendu i vizuelnoj revoluciji, on dodaje da sve više ljudi oseća zamor od opšte uniformisanosti. Kao drastičan primer pogrešne procene navodi nedavni radikalni rebrending *Jaguara*, gde je brend jednim potezom izbrisao decenije prepoznatljivosti radi prolazne modne estetike.

KOMPROMISI U STVARNOM ŽIVOTU

Čak i kada smo svesni marketinških zamki, svakodnevne ekonomske odluke primoravaju nas na kompromis sa sistemom. Način na koji izrevoltirani pojedinac danas pristupa kupovini automobila ili uređenju doma ponajbolje oslikava snagu ove estetske blokade.

Na pitanje kako se lično bori protiv tog nametnutog sivila i da li bi kupio upečatljivo žut auto ili oslikao životni prostor jarkom nijansom, Strahinja otkriva duhovitu, ali i prilično poučnu anegdotu o sopstvenim planovima:

„Planiram da iduće godine oblepim auto nekom jarkom folijom za automobile. Hteo sam inicijalno da auto bude 'koloritniji', međutim, doplata je bila tolika da sam vrlo lako odustao. Folija se lako skida, pa ću sutra uspeti da se uklopim i u pomenutu tezu o lakšoj prodaji. Za krečenje dnevne bih morao da proverim sa suprugom."

Ova lagana opaska zapravo vraća celokupnu priču na njenu suštinu – boje nisu tek estetski ukras ili trenutni kapric dizajnera. One predstavljaju našu primarnu navigaciju kroz svet, nosioce emocija i prve vizuelne lekcije koje usvajamo u detinjstvu. Ukoliko dopustimo da nam ih marketinški planovi u potpunosti oduzmu radi lakšeg pakovanja i prodaje, rizikujemo da i sami postanemo deo te iste, sterilne monohromatske matrice. ■



PR menadžeri sopstvenih života

Piše: **Gorica Mitrović**
Glavna i odgovorna urednica DigitalLife-a
Foto: **Zoran Rašić** / BIZLife

Želimo da budemo autentični, ali da ne preteramo. Cenimo privatnost, ali dokumentujemo najprivatnije trenutke svojih života. Govorimo o tome koliko nam je važno da ne zavisimo od tuđeg mišljenja, a onda na deset minuta proveravamo kako je prošla poslednja objava. I spontanost smo nekako uspeli da pretvorimo u projekat koji zahteva planiranje, a čak ni kriza više nije samo kriza – ako je dovoljno dobro ispričamo, može da postane lekcija o otpornosti, a ako je ispričamo baaaaš dobro, možda i inspiracija drugima.

Dobro došli u doba u kojem smo svi pomalo PR menadžeri sopstvenog života!

Nekada si išao na odmor i vraćao se sa magnetom za frižider. Danas se vraćaš sa pažljivo odabranom galerijom zalazaka sunca i pričom o tome kako si naučio da usporiš i ponovo uspostaviš kontakt sa sobom.

Promeniš posao, pa to postaje strateški karijerni iskorak. Počneš da trčiš, pa već posle trećeg treninga razvijaš narativ o disciplini, kontinuitetu i pomeranju sopstvenih granica. Pročitaš knjigu, pa dobiješ priliku da pokažeš kakva si osoba. Čak i kada kupiš običnu šolju za kafu, postoji mogućnost da ona govori nešto važno o tvojim vrednostima, estetskim kriterijumima i odnosu prema svakodnevici.

Danas svi radimo na ličnom brendu, uređujemo biografije, upravljamo utiskom i pažljivo biramo šta ćemo pokazati, a šta ostaviti iza kulisa. Više ne živimo samo svoj život – živimo i njegovu javnu prezentaciju.

Principe marketinga smo toliko dobro usvojili da smo ih iz poslovnog okruženja preneli pravo u dnevnu sobu, na letovanje, u partnerske odnose i pred ogledalo. Naučili smo da je važno kako nešto izgleda, kakvu poruku šalje i kakvu reakciju izaziva.

> VIŠE NE ŽIVIMO SAMO SVOJ ŽIVOT – ŽIVIMO I NJEGOVU JAVNU PREZENTACIJU

Posebno je zanimljivo šta se dogodilo sa ranjivošću, koju smo nekada delili samo sa bliskim ljudima, a danas je postala format – dovoljno iskrena da deluje autentično, dovoljno upeglana da ne naruši lični brend. Možemo da pričamo o neuspehu, ali bi bilo poželjno da iz njega izvučemo pouku. Možemo da priznamo da nam je teško, ali bi trebalo da priča ima smislen završetak – ako je moguće, onaj u kojem smo zahvalni na svemu što nas je snašlo. Čak i ako još ne znamo šta osećamo, već razmišljamo kako ćemo to jednog dana ispričati.

Tu dolazimo do paradoksa: što više razmišljamo o tome kakav utisak ostavljamo, to manje prostora ostaje za ono što se zaista događa. Umesto da budemo prisutni u trenutku, počinjemo da ga posmatramo kao materijal za buduću objavu. Umesto da uživamo u uspehu, razmišljamo kako da ga predstavimo. Umesto da proživimo neuspeh, tražimo pouku koju ćemo iz njega izvući. Kao da nijedno iskustvo nije potpuno dok ne dobije dobar naslov i odgovarajući vizual.

A život, za razliku od brenda, ne mora uvek da ima jasnu poruku. Nekada smo neodlučni, dosadni, kontradiktorni i nedovršeni. Nekada promenimo mišljenje, a da to ne znači da smo prošli kroz transformaciju. Nekada nam se nešto lepo dogodi i ne naučimo baš ništa. Nekada nam je teško i ne pronađemo smisao. Nekada samo postojimo, bez potrebe da od toga napravimo priču.

Postoji jedna važna razlika između toga da budemo ljudi kakvi želimo da budemo i toga da izgledamo kao ljudi kakvi želimo da budemo. Prvo zahteva vreme, rad, greške i poneku neprijatnu istinu o sebi. Drugo zahteva dobru komunikaciju.

A kada se ta dva cilja razviđu, lični brend može da nastavi da raste i onda kada osoba iza njega stoji u mestu. ■

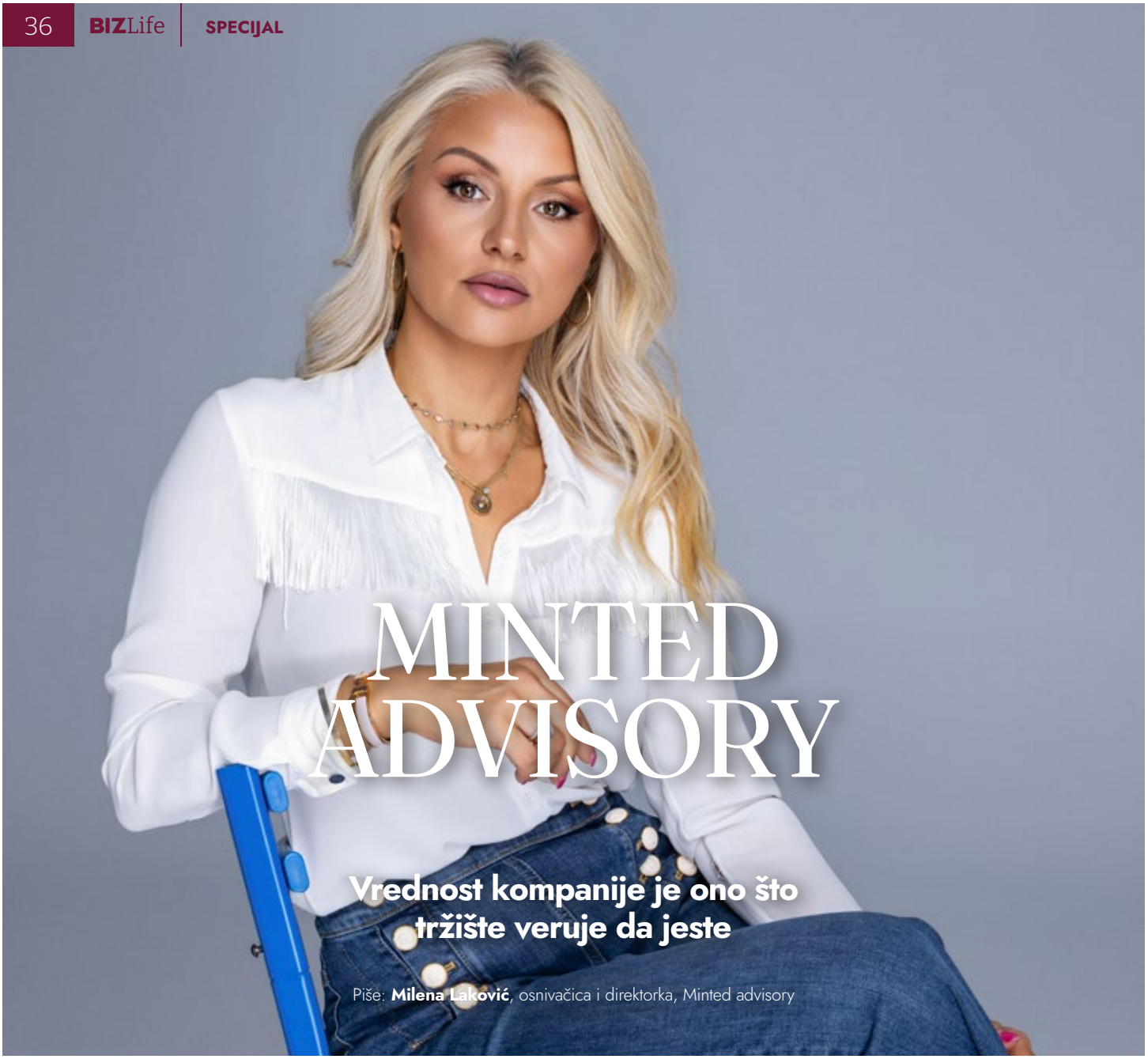
JEDNA KAMPANJA KOMPANIJA

5 ISTINA

specijal

Iza svake uspešne kampanje, značajne poslovne promene ili komunikacionog izazova stoje iskustva koja se ne mogu usvojiti samo kroz teoriju. Ona se oblikuju kroz odluke, kreativne procese, greške i lekcije koje menjaju način razmišljanja i rada. Kroz ovaj specijal predstavljamo vam pet istina koje su lideri, kreativci i timovi prepoznali kao važne na svom profesionalnom putu, nudeći uvid u iskustva iz prakse i ideje koje pomeraju granice marketinga i komunikacija.

Foto: Canva



MINTED ADVISORY

Vrednost kompanije je ono što tržište veruje da jeste

Piše: **Milena Laković**, osnivačica i direktorka, Minted advisory

U svakoj kompaniji neko vodi finansije i neko vodi prodaju. Retko ko vodi to kako tržište vidi kompaniju, a upravo to, na kraju, određuje njenu vrednost. Pet istina do kojih sam došla radeći i iz ugla biznisa, i iz ugla investitora, i iz ugla agencije.

1 Vrednost je ono u šta tržište veruje

Region ulazi u najveći transfer vlasništva u svojoj istoriji. Prva generacija vlasnika prodaje, druga preuzima i gradi dalje, regionalni fondovi kupuju. U svakom od tih scenarija odluku donosi jedan broj: koliko tržište veruje da kompanija vredi. Na razvijenim tržištima percepcija često ide ispred suštine. Kod nas je obrnuto. Kompanije su operativno uspešne, a strateški nespremne: posluju odlično, ali ih relevantno tržište, investitori, kupci i partneri – jednostavno – ne poznaju. Percepcija kaska za suštinom. Ta razlika se ne vidi u bilansu, a plati se u trenutku transakcije.

Daću primer kompanije koja je po rezultatima bila odlična: dve decenije poslovanja, stabilna marža, izvoz u nekoliko zemalja, vlasnik koji je znao svaki detalj svog posla. Kad je proces prodaje krenuo, javila su se tri kupca. Sva tri direktna konkurencija. I to je bio ceo problem – ne cena, nego to ko se javio. Konkurent je najskuplji kupac, jer on tačno zna koliko biznis vredi, šta mu od njega ne treba i kupuje samo tržišno učešće. Kupci koji bi platili premiju nisu se javili. Ne zato što nisu bili zainteresovani. Nego zato što nisu znali da ta kompanija postoji. Ona je prodata, a vlasnik je bio zadovoljan jer je dobio više nego što je očekivao. Ali je dobio najbolju od tri loše ponude, a ne najbolju ponudu na tržištu. I nikada neće saznati koliko je izgubio. To je najgori deo te priče.

INSEAD-ovo istraživanje privatnih transakcija dosledno ovo potvrđuje i pokazuje da se privatne kompanije vrednuju od 20 do

Foto: **Miloš Nadaždin**

30 odsto niže od uporedivih javnih kompanija, a kao glavni uzrok navodi se to što niska vidljivost sužava krug kupaca, pa prodavac pregovara sa jednim kupcem umesto sa četvoricom. Prema studiji *Ocean Tomo*, nematerijalna imovina – brend, reputacija, odnosi, znanje i poverenje – čini oko 92 odsto tržišne vrednosti kompanija iz indeksa S&P 500, a 1975. godine činila je tek 17 odsto. Dakle, pretežna vrednost najvećih svetskih kompanija jeste u onome što se ne vidi u bilansu.

Podaci o transakcijama govore isto: u ovogodišnjem EY istraživanju 86 odsto fondova kaže da je priprema za izlazak podigla vrednost pri prodaji, a jasna „equity story" – priča o tome šta kompanija jeste i kuda ide – spada među najuticajnije elemente te pripreme. Najveći efekat beleže oni koji su počeli 12 do 24 meseca pre transakcije.

Slabost koju srećem gotovo je uvek ista. Kompanija je građena oko osnivača, iza operacija ne stoji organizacija kojoj kupac može da veruje, a komunikaciju i strategiju ne poseduje niko, pa niko ne poseduje ni sliku koju tržište ima o kompaniji. Zato se prvo gradi ono o čemu vredi komunicirati: strategija i valuacija, korporativno upravljanje i struktura, priča koja stoji i bez osnivača. Tek onda se to predstavlja stručnoj javnosti koja odlučuje o vrednosti. To nije PR. To je pozicioniranje.

Komunicirati iz pozicije snage, dosledno i pre nego što problem nastane – jedini je način da se u krizi zadrži poverenje

2 Korisničko iskustvo je prioritet svakog biznisa

Kompanije i dalje troše najviše energije na ono što će reći, a najmanje na ono što će klijent doživeti. A klijent ne pamti kampanju. Pamti 20 minuta na liniji i aplikaciju koja ga je izbacila na trećem koraku. Dve trećine korisnika promeni brend posle lošeg iskustva i nijedna poruka to ne može da poništi.

Najčešća greška koju vidim u regionu jeste da se korisničko iskustvo tretira kao usputni projekat, a ne kao način na koji kompanija radi. Druga je merenje i šta sa tim dalje činiti. *MIT Sloan Management Review* ove godine upozorava upravo na to: merenje iskustva mora da bude u vezi sa zadržavanjem klijenata, troškom usluživanja i prihodom po klijentu, a ne u vezi sa ocenom koju klijent dâ na kraju razgovora.

Prvi korak u svakoj transformaciji koju radimo nije nova aplikacija, nego mapiranje percepcije: kako rukovodstvo misli da klijent vidi kompaniju, kako to vide zaposleni na prvoj liniji i kako to vidi sam klijent. Taj raskorak je, po pravilu, veći nego što se iko nadao i tada počinje ozbiljan posao. AI ubrzava i personalizuje, ali samo iskustvo koje je prethodno dizajnirano tako da ga vredi ubrzati. Tek onda nastupa komunikacija.

3 Reputacija bez prava na repliku

Kada neko danas želi da zna ko ste – postavi pitanje AI asistentu. Odgovor koji dobije u tri rečenice jeste vaša reputacija, bez obzira na to šta piše na vašem sajtu. O tome se već mnogo piše iz ugla potrošača. Manje se govori o tome ko zaista postavlja to pitanje. Analize ovogodišnjih citata u AI odgovorima pokazuju da više od 95 odsto izvora koje AI modeli navode nije plaćeno, a da pri opisu vrednosti brenda modeli u dve trećine slučajeva vuku iz uredničkih – dakle, zasluženih – medija.

Oksfordski *Reuters Institute* beleži da svaki deseti čovek, a svaki šesti ispod 35 godina nedeljno koristi AI četbot kao izvor informacija. Paradoks je da tim istim odgovorima veruje svega 20 odsto. Ljudi pitaju mašinu, a veruju ljudskom glasu i izvoru koji mašina citira. Kompanija koja godinama ćuti danas nije diskretna. Ona je nepostojeća, i to u trenutku kada se o njoj odlučuje.

4 Kome se još veruje?

Edelmanov barometar poverenja za 2026. beleži novu vrstu krize: oko 70 odsto ljudi nerado veruje onima koji imaju drugačije vrednosti, a sedam od deset strahuje da ih institucionalni lideri namerno obmanjuju. U takvom okruženju biznis je ostao jedina institucija koju ljudi istovremeno vide i kao kompetentnu i kao etičnu, a sopstvenom poslodavcu veruje 78 odsto zaposlenih.

Interna komunikacija više nije HR tema, nego prva linija reputacije. Komunicirati iz pozicije snage, dosledno i pre nego što problem nastane – jedini je način da se u krizi zadrži poverenje. Previše kompanija u regionu ćuti dok se ne desi problem, a onda plaća i problem i ćutanje.

5 Veštačka inteligencija ubrzava sve osim razmišljanja

Alati su izjednačili brzinu i obim. Stanfordov *AI Index* za 2026. godinu to meri precizno: generativna AI je za tri godine stigla do više od polovine svetske populacije, a u marketinškim timovima donosi skok produktivnosti i do 72 odsto. Mašina je izvanredna u izvršenju, dok ljudi ostaju nezamenljivi tamo gde se odlučuje.

Ono što AI ne zamenjuje, a klijenti sve više plaćaju, jeste ono što prethodi PR-u: poznavanje tržišta i biznisa, razumevanje korisnika i hrabrost da se klijentu kaže „ne" kada ga impuls vodi u pogrešnom pravcu. Komunikator danas mora da razume kako se stvara vrednost, kako je doživljava korisnik i kako je opisuje mašina, te da ume da je prevede u ono što tržište prepoznaje i plaća. Za region, gde se PR još prečesto tretira kao trošak koji se prvi seče, to je dobra vest: u trenutku kada se sadržaj proizvodi beskonačno, mišljenje postaje najvrednija valuta.

Ako bih ovih pet istina svela na jednu rečenicu, glasila bi ovako: komunikacije više ne odgovaraju na pitanje *Šta ćemo reći?*, nego na pitanje *Koliko vredimo i ko to zna?*. Kompanije koje to shvate pre sledećeg strateškog koraka neće morati da plaćaju razliku između onoga što jesu i onoga što tržište o njima veruje. Svaka sledeća faza zaslužuje da bude ispravno procenjena. ■



CHAPTER 4

Dobar savet nije uvek onaj koji klijent želi da čuje

Pišu: **Milena Avramović Bjelica i Tamara Bekčić**,
direktorke u agenciji za komunikacijski konsalting Chapter 4

Kada pogledamo unazad, iza nas je ukupno više od pola veka profesionalnog iskustva u komunikacijama, obeleženog saradnjom sa najrazličitijim klijentima, radom u brojnim industrijama, izazovima i situacijama koje se ne mogu naučiti iz knjiga. Svaka od nas ima više od dvadeset godina iskustva, a već sedamnaest godina zajedno vodimo sopstvenu agenciju i gradimo tim sa kojim delimo ideje, svakodnevni posao i odluke.

Kada smo osnivale agenciju, nismo imale odgovore na sva pitanja. Nismo znale baš svaki korak koji nas čeka, niti smo mogle da predvidimo kako će se ovaj posao menjati. Radile smo u različitim sistemima i sa različitim ljudima. Bilo je mnogo dobrih iskustava iz kojih smo učile, ali i situacija za koje smo znale da, kada budemo imale priliku da stvari postavimo na svoj način, ne želimo da ponavljamo. Nismo tada imale spisak pravila za vođenje agencije. Imale smo, međutim, prilično jasnu predstavu o tome kako želimo da izgleda naš odnos prema poslu, klijentima i ljudima sa kojima radimo.

Danas znamo da su upravo ta iskustva oblikovala način na koji razumemo komunikacije. Izdvajamo pet stvari u koje verujemo – ne zato što lepo zvuče, već zato što smo ih godinama oblikovale i proveravale u praksi.

1 Klijentu nije uvek potrebno da se složimo s njim – potrebna mu je naša iskrenost

Lako je reći „da", složiti se sa idejom, prihvatiti predlog, napisati ono što je traženo i završiti zadatak. Ponekad je to zaista i najbolje rešenje.

Ipak, iskustvo nas je naučilo da profesionalna odgovornost počinje upravo tamo gde puko izvršavanje zadataka prestaje. Ako mislimo da poruka neće biti dobro prihvaćena, da je trenutak pogrešan, da je ulaganje preveliko za očekivani rezultat ili da predloženi pristup može da napravi više štete nego koristi, na nama je da to kažemo, kao i da objasnimo zbog čega, čak i

Foto: Nebojša Babić

kada znamo da naš sagovornik možda neće biti oduševljen time što čuje.

To ne znači da uvek imamo pravo, niti da je naš predlog uvek najbolji. Znači da klijent treba da dobije naše mišljenje i savet, iskustvo i procenu, a ne samo potvrdu sopstvene ideje. Za nas je upravo to suština partnerskog odnosa. Poverenje se ne gradi time što ćemo se uvek slagati, već time što obe strane znaju da mogu otvoreno da razgovaraju, da se ne slažu i da na kraju donesu odluku iza koje mogu da stanu.

2 Dobra komunikacija ne može da popravi baš sve

Tokom godina naučile smo koliko je važno pronaći pravu poruku, pravi ugao i način da se neka tema približi ljudima. Ali naučile smo i da komunikacija ima svoje granice.

Ako ono što kompanija govori nije u skladu sa onim što radi, ako se vrednosti ističu u kampanjama, a ne prepoznaju u svakodnevnim odlukama, ili ako se problem uporno odlaže umesto da se rešava — nijedna formulacija neće dugoročno napraviti razliku. To posebno dolazi do izražaja u kriznim situacijama. Tada svi žele brz odgovor i rečenicu koja će smiriti situaciju. Ponekad je odgovor zaista jednostavan. Mnogo češće, međutim, iza problema koji je dospeo u javnost postoji nešto što se ne može rešiti samo saopštenjem.

> **Dobar rad ne znači da stalno radimo pod pritiskom, već da znamo da prepoznamo šta je zaista važno**

Zato verujemo da posao komunikacija nije da stvarnost predstavi lepšom nego što jeste. Naš posao je da je razumemo, da pomognemo klijentu da prepozna šta je važno i da pronađemo način da o tome razgovaramo otvoreno, odgovorno i jasno. Tako se gradi reputacija kompanije klijenta, ali i agencije savetnika.

3 Agencija se ne gradi samo izborom klijenata, već i načinom na koji radi sa njima

Nismo odmah znale kako će izgledati svaki proces, kako ćemo organizovati tim ili kako ćemo rešavati sve izazove koji dolaze sa vođenjem sopstvenog posla. To smo učile usput, ponekad na lakši, ponekad na teži način. Ali znale smo da ne želimo da odnos sa klijentima bude sveden na zadatke, rokove i fakture. Želele smo da razumemo njihovu industriju i poslovanje, da budemo uključene u planiranje komunikacije, da možemo da predložimo nešto što nisu imali na umu i da se osećamo odgovornim za kvalitet onoga što zajedno radimo.

Posle sedamnaest godina, jasno nam je da se agencija ne gradi samo dobrim projektima. Gradi se i načinom na koji se donose odluke, kako se razgovara kada nastane problem, koliko prostora ima za različita mišljenja i koliko su ljudi spremni da preuzmu odgovornost. Iza nas, a nadamo se ispred nas, brojna su profesionalna priznanja. Ipak, nismo svaki put sve uradile savršeno. Verovatno smo, kao i svi koji vode svoj posao, neke stvari morale da naučimo iz sopstvenih grešaka, ali smo se trudile da ne izgubimo iz vida zbog čega smo uopšte krenule tim putem.

4 Ne mora sve da bude hitno samo zato što je nekome palo na pamet u poslednjem trenutku

Ko god je radio u komunikacijama zna da se ovaj posao retko odvija prema planu. Vest se pojavi i kada je niko ne očekuje, menja se odluka, stiže poziv pred kraj radnog dana, a ono što je juče bilo prioritet danas više nije važno. Na to smo navikle. Dinamika je deo ovog posla i verovatno je jedan od razloga zbog kojih nam je i posle toliko godina zanimljiv.

Ipak, jedno je biti spreman na nepredviđene situacije, a sasvim drugo organizovati posao tako da sve uvek bude nepredviđeno. Vremenom smo naučile da dobar rad ne znači da stalno radimo pod pritiskom, već da znamo da prepoznamo šta je zaista važno, šta može da sačeka i kada je potrebno reći da nešto nije moguće uraditi na način na koji je prvobitno zamišljeno. To smo želele da postavimo kao standard i u sopstvenoj agenciji. Ne zato što ne želimo da budemo dostupne kada je klijentu zaista potrebno, već zato što verujemo da kvalitet zahteva i planiranje, i poverenje, i međusobno poštovanje vremena.

5 Iskustvo ne znači da sve znaš, već da bolje prepoznaješ šta je važno

Posle mnogo godina u ovom poslu, i dalje učimo. Menjaju se mediji, kanali komunikacije, tehnologije, očekivanja klijenata i način na koji ljudi primaju informacije. Ono što je nekada funkcionisalo danas, možda, nema isti efekat.

Ne možemo se oslanjati na iskustvo kao na recept koji ćemo svaki put ponoviti. Ono što iskustvo donosi jeste sposobnost da brže prepoznamo suštinu, postavimo prava pitanja i sagledamo širu sliku i razvijemo novu ideju, ali i da razlikujemo ono što deluje važno od onoga što zaista može da utiče na reputaciju, odnos sa javnošću ili poslovni rezultat. A možda je još važnije to što smo vremenom naučile da nije potrebno imati odgovor na sve. Ponekad je najbolje zastati, saslušati nekoga ko problem vidi iz drugog ugla i priznati da postoji nešto što tek treba da razumemo.

Sada, kada razmišljamo o ovih pet istina, vidimo da se sve na neki način vraćaju na ono što smo želele kada smo osnivale agenciju — da radimo posao u koji verujemo, sa ljudima koje poštujemo i da iza onoga što savetujemo možemo da stanemo.

Komunikacije se menjaju, alati se menjaju, a iskustvo se vremenom nadograđuje. Ono što bi trebalo da ostane jeste spremnost da slušamo, da kažemo ono što zaista mislimo i da preuzmemo odgovornost za ono što radimo. Sve ostalo može da se nauči usput. ■



NEW MEDIA TEAM

Dobar strateški potez počinje pravim pitanjem

Piše: **Andro Petani**, strateški direktor, New Media Team

Kada pogledam projekte na kojima sam radio poslednjih godina, primećujem da su i najrazličitije ideje nastajale na sličan način. Klijenti su dolazili iz potpuno drugačijih industrija i sa različitim izazovima, ali je put do dobre strateške pozicije uvek imao zajedničke tačke. Neke od njih ponavljaju se toliko često da su postale redovan deo načina na koji pristupamo novom zadatku i dolazimo do rešenja. Iz iskustva proteklih godina izdvojio bih pet istina koje smatram najvažnijim. To nisu pravila iz udžbenika, nego zaključci do kojih sam došao u praksi.

1 Shvatanje brifa je prva ideja koju prodajemo

Kada nas klijent zamoli da uradimo strategiju komunikacije, prvi korak nije ideja, već kvalitetno razumevanje brifa. Zvuči samorazumljivo, ali koliko precizno umemo da pročitamo ovaj input – od presudnog je značaja. Ako nam klijent u brifu predstavlja činjenice i problem koji želi da reši, uloga stratega je da prepozna ono što klijent iz svoje pozicije verovatno nije video, jer je moguće da upravo tu leži strateška pozicija. To može biti novi uvid o potrošaču, drugačiji ugao gledanja na proizvod, svetla tačka iza slabosti, niša koja je još slobodna ili nešto drugo.

Ponekad pozicija brenda može biti idealizovana, a naš posao je da kažemo gde zaista stoji. Ne tvrdimo ono za šta nemamo pokriće, jer odricanje od privlačne tvrdnje često otvara širu i iskreniju poziciju. A kada nismo sigurni u to da je sam proizvod dovoljan razlog za kupovinu, polazimo od toga da nije, a zatim tražimo razlog koji će ga učiniti dovoljnim.

Ako brif ističe da je reč o masovnom brendu koji gubi posebnost ili da cela kategorija postaje dosadna, to ne zvuči obećavajuće. Međutim, ako okrenemo priču tako da pored svakog problema upišemo šta on otvara, slika se menja. Brend koji svi znaju ima dobru osnovu za gradnju, a kategorija koja je izgubila uzbuđenje

Foto: **Jelena Todorović**

ostavlja prostor onome ko ga prvi vrati. Problem je isti, ali ugao iz kojeg ga rešavamo potpuno je drugačiji.

Iskustvo nam pokazuje da klijenti razumevanje problema cene čak i više od zanimljive ideje. Zato verujem da je kvalitetno protumačen brif već polovina strategije.

> **Kvalitetno protumačen brif već je polovina strategije**

2 I najmanji detalj i šira slika jednako su važni

Neke oblasti su prezasićene istim temama. Takav je, na primer, ESG, gde apsolutno dominiraju teme kao što su karbonski otisak i reciklaža. Zato je nekad potreban jak „zoom in" u razumevanje brenda i proizvoda, ali i „zoom out" kako bismo sagledali širu sliku i detektovali neeksploatisanu teritoriju. Tako smo, u okviru pič zadatka za jednu pivaru, kao novu stratešku ESG oblast detektovali temu očuvanja vode i vodnih resursa u Srbiji. „Zoom in" nas je usmerio ka činjenici da voda čini 95 odsto piva i njen kvalitet direktno utiče na kvalitet ovog napitka. Istovremeno, „zoom out" nam je otkrio da je ova oblast praktično neeksploatisana kao ESG tema, ali i to da je Srbija, suprotno opštem uverenju, zemlja siromašna vodom, a oba ova saznanja otvorila su širok prostor za razvoj ove teme. Retko se desi da se pravac predložen u piču zaista i realizuje, ali ovde je, nakon sklopljene saradnje, upravo to bio slučaj.

3 Precizan pogodak vredi više od velikog dosega

Često se u komunikaciji favorizuje kanal sa najvećim dosegom. Međutim, danas za gotovo svaku temu – od trčanja do kuvanja – postoji kanal (portal, podkast, profil ili zajednica) koji okuplja manju, ali vernu publiku. Ako je ta publika baš ona kojoj se obraćamo, manji doseg vredi više od velikog.

Tim principom smo se vodili kada smo dobili zadatak da jedan brend nudli pozicioniramo kod mlađih, ljudi koji nemaju mnogo vremena i treba im brz izvor energije u njihovoj dinamičnoj svakodnevici. Krenuli smo od toga da su ugljeni hidrati danas, u svetu proteina i vlakana, gotovo postali tabu. Šta smo uradili? U komunikaciji smo se fokusirali isključivo na nišnu populaciju koja praktično ne može da živi bez ugljenih hidrata – trkače, a za komunikaciju odabrali period pred Beogradski maraton. Za trkače ugljeni hidrati nisu greh, nego gorivo. A kada ih brani neko kome se veruje, poruka stiže i do onih koji ne trče.

Drugim rečima, nismo tražili najveću publiku, nego onu koja ima najviše razloga da nas čuje i učini delom svoje svakodnevice.

4 Najbolja ideja dolazi iz samog brenda

Najčešće je najjača ideja ona koja već postoji u samom brendu, u njegovom sastojku, poreklu, simbolu ili imenu. Takvu ideju nije potrebno dodatno objašnjavati, jer je publika razume odmah, a konkurencija ne može lako da je preuzme. Test je jednostavan: ako bi ideja imala isti smisao i sa logom konkurenta, onda ona, zapravo, ne pripada brendu.

Upravo tako je nastala kampanja „Sačuvajmo Bambijev svet". Kada smo za kompaniju *Bambi* tražili pravac u oblasti zaštite životne sredine, odgovor je bio u samom imenu. Bambi je lane, pa je briga o staništima jelena i srna logičan izbor koji zvuči iskreno. Ove jeseni *Bambi* je, zajedno sa *Lidlom*, deo prihoda od prodaje svojih proizvoda usmerio na uređenje staništa na Fruškoj gori, a kampanja je odlično prihvaćena. Verujem da je to najbolji dokaz da je ideja dobra: nikome nije bilo potrebno objašnjavati zašto.

5 Ograničenja često otkrivaju pravu poziciju

Ograničenja obično doživljavamo kao prepreku, ali upravo ona često pokažu gde je prava pozicija brenda. Dobar primer za to jeste cena. Proizvod je kvalitetan i ljudi ga razmatraju, ali prilikom kupovine ipak biraju jeftiniju opciju. Prvi refleks je obično popust ili akcija. Popust, međutim, rešava trenutnu prodaju, a dugoročno samo potvrđuje da je cena problem.

Zato u takvim situacijama postavljamo drugačije pitanje: da li cenu prećutati ili je prisvojiti? Ako je proizvod skuplji s razlogom, taj razlog treba da bude vidljiv. Ne kroz tvrdnje o kvalitetu, nego kroz okruženje u kojem brend predstavljamo. Kada je brend prisutan u premijum lajfstajl medijima, sa pažljivo odabranim kreatorima i na luksuznim događajima, pozicija se prenosi kontekstom, bez ijedne izgovorene tvrdnje. Ponekad je pametnije i svesno se odreći kanala masovnog dosega, jer u njima cena postaje jedini kriterijum. Takav proizvod možda neće kupovati svi, ali će ga kupovati više ljudi iz ciljne grupe, i to češće.

Ograničenje nas tako ne tera da smanjimo ambiciju, nego da ciljnoj grupi damo pravi razlog za kupovinu.

> **Najčešće je najjača ideja ona koja već postoji u samom brendu, u njegovom sastojku, poreklu, simbolu ili imenu**

Tačka susreta

Svih pet istina ima nešto zajedničko, a to je prilika. Do nje se stiže na različite načine, ponekad iz šire slike, ponekad iz jednog detalja. Ali uloga stratega uvek je ista – da je prepozna, čak i kada je skrivena iza problema, ograničenja ili brifa koji je ne pominje. ■



NEW MOMENT

Tri pogleda na komunikacije

Kreativnost, iskustvo i ljudi već decenijama oblikuju priču agencije *New Moment New Ideas Company*, jedne od najnagrađivanijih kreativnih agencija u regionu. Iza brojnih kampanja i komunikacionih projekata stoje različite perspektive, promišljene odluke i lekcije koje se ne mogu pronaći u unapred definisanim formulama. Kroz tri autorska osvrta, članice tima *New Moment* dele po pet istina o komunikacijama, proisteklih iz svakodnevne prakse.

Pet istina iz perspektive odnosa sa klijentima i vođenja timova

Kaja Pejić, Client Service Director

Više od dve decenije u PR-u i komunikacijama naučilo me je da kvalitet saradnje počiva na poverenju, zajedničkom cilju i ljudima koji nose posao. Ovih pet istina oblikovalo je moj odnos prema klijentima i vođenju timova.

1 Poverenje traži stav

Odgovornost podrazumeva i da se izgovore činjenice koje klijent možda ne želi da čuje. Naš posao je da prepoznamo rizik, preispitamo odluku i ponudimo bolji put. Poverenje raste kada klijent zna da iza preporuke stoje znanje, iskustvo i briga o njegovoj reputaciji.

2 Isti cilj, zajednička odgovornost

Najbolji rezultat nastaje kada klijent i agencija jasno znaju da rade za isti cilj i olakšavaju jedni drugima put do njega. Otvoren brif, pravovremene povratne informacije i realni dogovori stvaraju prostor za kvalitet. To je suština „win-win" odnosa: zajednički uspeh i proces u kojem obe strane mogu da daju najbolje od sebe.

Foto: **Goran Srdanov, Aleksandar Carević**

3 Reputacija se gradi pre krize

Svaki ispunjen dogovor, iskren razgovor i odgovorna odluka grade kredibilitet na koji se oslanjamo kada postane teško. Zato u komunikacijama nema nevažnih odnosa i usputnih obećanja. Način na koji svakodnevno radimo postaje deo reputacije koju zastupamo.

4 Smirenost daje pravac

Kada pritisak raste, od lidera se očekuju prisutnost, jasna procena i odluka. Tada izlazim napred, preuzimam odgovornost i zajedno sa klijentom i timom postavljam prioritete. Staloženost uliva poverenje kada je prati konkretan sledeći korak.

5 Timu je potreban oslonac

Da bih dobro vodila posao, moram da razumem ljude koji ga nose: njihove kapacitete, ambicije i trenutke u kojima im je potrebna podrška. Važno mi je da mogu otvoreno da iznesu ideju, neslaganje ili problem. Moj zadatak je da im dam pravac, prostor za samostalnost i sigurnost da ću stati uz njih. Poverenje koje gradimo unutar tima oseća se i u odnosu sa klijentom.

Pet istina o reputaciji, strategiji i odgovornosti

Miljana Veselinović, PR Account Director

Više od deset godina rada u novinarstvu, marketingu i komunikacijama naučilo me je da iskustvo vredi kada ga neprestano pretvaramo u nova znanja. Napredak počinje spremnošću da preispitujemo svoje znanje, svakodnevno učimo i rastemo u svojoj oblasti.

1 Iskustvo se meri i širinom znanja

Godine rada donose sigurnost, ali širinu stičemo kada menjamo perspektive, upoznajemo različite industrije, izlazimo iz zone komfora i razvijamo nove veštine. Stručnost podrazumeva spremnost da preispitamo sopstveno znanje, sklonimo ego u stranu i učimo svakog dana.

2 Strategija nije spisak aktivnosti

Dobra strategija počinje jasnim odgovorima na pitanja zašto nešto radimo, kome se obraćamo i kakvu promenu želimo da ostvarimo. Ona zahteva prioritete, promišljene odluke i spremnost da odustanemo od aktivnosti koje ne doprinose cilju.

3 Poslovna kultura gradi reputaciju

Naše tržište je raznovrsno, ali profesionalno veoma povezano. Tokom karijere često sarađujemo sa istim ljudima, samo u drugačijim ulogama i okolnostima. Zato reputaciju ne čine samo rezultati koje ostvarujemo, već i način na koji komuniciramo i poštujemo sagovornike.

4 Data reč nosi odgovornost

Vaspitavana sam da dogovor i data reč imaju težinu. Tog principa se držim i u poslu. Ne možemo uvek da kontrolišemo sve okolnosti, ali možemo da budemo dosledni, jer se time stiču poštovanje i poverenje, kako unutar tima tako i u odnosu sa klijentima i partnerima.

5 Svako ima svoju svrhu, a uloga lidera je da to prepozna

Uloga menadžera nije samo da raspodeljuje zadatke, već da usmerava, inspiriše i pomogne ljudima da prepoznaju ono u čemu mogu da pruže najviše. Svako ima drugačije sposobnosti, ambicije i način razmišljanja. Zadatak lidera je da ih prepozna, pruži prostor za razvoj i poveže individualne snage sa zajedničkim ciljem tima.

Pet istina koje ne pišu u komunikacionim strategijama

Ana Đorović, PR Account Manager

Dobar plan je važan, ali u praksi je jednako važno znati kada ga treba preispitati. Upravo u tome vidim jedan od najzanimljivijih aspekata ovog posla.

1 Dobra komunikacija počinje slušanjem

U poslu u kojem se toliko bavimo porukama, lako je zaboraviti koliko je važno čuti drugu stranu: korisnike, klijente, novinare i kolege. Dobre ideje nastaju kada, osim onoga što brend želi da kaže, razumemo i kontekst, potrebe i očekivanja ljudi kojima se obraćamo.

2 Nije svaka velika ideja i dobra ideja

Kreativnost sama po sebi nije dovoljna. Ideja može biti originalna i vizuelno atraktivna, ali ako nije u skladu sa vrednostima brenda ili potrebama publike, teško će ostvariti pravi efekat. Nekada je najveća veština znati kada treba reći „ne".

3 Reputacija se testira u izazovnim trenucima

Lako je komunicirati o uspesima. Kada se pojave neprijatna pitanja, kritike ili nepredviđene situacije, do izražaja dolaze doslednost, odgovornost i sposobnost da se sagleda šira slika. Brz odgovor nije uvek najbolji, ali i ćutanje šalje poruku.

4 Dobre kampanje su rezultat timskog rada

Broj objava, impresije i engejdžment jesu važni, ali iza uspešnog projekta stoji i kvalitetna saradnja. Poverenje klijenata, otvorena komunikacija sa medijima i tim na koji možeš da se osloniš čine važan deo svakog uspeha. Najbolji rezultati dolaze kada svi razumeju zajednički cilj i imaju prostor da doprinesu svojim znanjem.

5 U komunikacijama nikada ne prestaješ da učiš

Menjaju se platforme, navike publike, tehnologije i očekivanja od brendova. Ono što je funkcionisalo juče danas možda nema isti efekat. Radoznalost je zato jedna od najvažnijih osobina u ovom poslu. Iskustvo donosi sigurnost, a spremnost da preispitujemo ono što mislimo da znamo otvara prostor za napredak. ■



MONA MAN

Kako se menja velnes tržište u Srbiji

Zašto brendovi moraju postati deo svakodnevnog života potrošača?

Velnes industrija se menja zajedno sa potrošačem. Ljudi brigu o sebi sve manje posmatraju kao reakciju na problem, a sve više kao deo svakodnevice – kroz ishranu, kretanje, oporavak, san, negu kože i svesne navike. Istovremeno, menjaju se i očekivanja od brendova. Danas više nije dovoljno ponuditi samo kvalitetan proizvod. Potrošači traže ekspertizu, poverenje, jasnu komunikaciju i okruženje koje im olakšava da velnes integrišu u stvaran život.

O tome kako se velnes kultura razvija u Srbiji, zašto zajednica postaje deo modernog biznis modela i kakvu ulogu lokalno tržište ima u razvoju međunarodnog brenda *Siberian Wellness*, za magazin BIZLife razgovarali smo sa **Anom Jegorovom**, direktorkom razvoja brenda i prodaje za Balkan i EU.

Kako se, iz vaše perspektive, poslednjih godina promenio odnos ljudi prema velnesu i brizi o sebi?

– Vidim veoma jasnu promenu: velnes više nije nešto odvojeno od svakodnevnog života.

Pre nekoliko godina razgovori o zdravlju obično su počinjali tek kada bi se pojavio konkretan problem. Danas ljudi mnogo češće razmišljaju korak unapred: kako da održe energiju, bolje spavaju, brže se oporave, ostanu fizički aktivni, izgledaju dobro i, jednostavno, osećaju se bolje svakog dana.



Foto: Stefan Simonović, Siberian Wellness







Upravo to menja samo tržište. Ljudi više ne žele samo da kupe bočicu vitamina, kremu ili proizvod za sportsku ishranu. Žele da razumeju zašto im je to potrebno, kako funkcioniše i kako se uklapa u njihovu ličnu rutinu.

Zato za mene velnes danas nije skup odvojenih kategorija. To je sistem navika – malih, redovnih i razumljivih. I verujem da će upravo ovaj pristup oblikovati industriju u narednim godinama.

Kakvu ulogu ima Srbija u razvoju brenda *Siberian Wellness*?

– Za nas je Srbija, definitivno, mnogo više od još jedne tačke na mapi prodaje. *Siberian Wellness* ovde ima sopstvenu proizvodnju kozmetike sa stogodišnjom tradicijom – čuvenu fabriku *Dahlia* – što ovo tržište čini posebno važnim za kompaniju. Za jedan međunarodni brend neverovatno je dragoceno kada u nekoj zemlji nema samo komercijalno prisustvo, već i stvarnu proizvodnu bazu.

Veoma mi se dopada ideja da globalni brend treba da bude i fizički i emotivno povezan sa tržištem na kom posluje. Ne treba samo da prodaje proizvode, već da postane deo lokalne ekonomije, profesionalne zajednice i svakodnevice ljudi.

Srbija je i sama po sebi izuzetno zanimljivo tržište. Lična komunikacija, preporuke, poverenje, sport i društvene veze ovde igraju ogromnu ulogu. Za velnes je to od presudnog značaja, jer se mnoge navike lakše formiraju kroz ljude i živo iskustvo nego kroz reklame.

Da li se uspešna globalna strategija može jednostavno preslikati na lokalno tržište?

– Ne verujem u „copy-paste" model. Kompanija može imati snažan međunarodni brend, širok portfolio i iskustvo sa desetina tržišta, ali ne može očekivati da će ista komunikacija podjednako dobro funkcionisati svuda.

Svaka zemlja ima sopstveni ritam, kulturu, odnos prema proizvodima i razumevanje poverenja. U Srbiji su, na primer, živa komunikacija, emocija, lična preporuka i osećaj pripadnosti zajednici posebno važni. Zato naš zadatak nije da menjamo identitet brenda *Siberian Wellness*, već da ga prevedemo na jezik lokalnog tržišta. Zadržavamo globalnu ekspertizu brenda, naučnu osnovu i snagu proizvoda, dok se istovremeno trudimo da ostanemo razumljivi i bliski ljudima ovde.

Za mene međunarodni brend nije onaj koji svuda izgleda potpuno isto. To je brend koji ostaje veran sebi, dok istovremeno uči kako da postane prirodni deo lokalne kulture.

Zašto zajednica postaje toliko važna za velnes biznis?

– Ljudi više ne žele da komuniciraju samo sa brendom. Žele druge ljude oko sebe – ljude sa sličnim ciljevima, interesovanjima i navikama.

Lakše je trenirati zajedno. Lakše je održati novu naviku kada oko vas postoji okruženje koje vas podržava. I lakše je verovati novom proizvodu kada vidite iskustvo stvarne osobe, a ne samo reklamni slogan.

Zato na zajednicu ne gledam kao na dodatni marketinški alat, već kao na deo modernog biznis modela.

Brend može da stvori prostor u kom učesnici uče, upoznaju se, probaju nove formate, bave se sportom, sarađuju sa ekspertima, dele iskustva i osećaju se kao deo nečeg živog. To je posebno prirodno u velnesu. Ovde nije reč samo o kupovini, već o načinu života. A kada brend pomaže da taj način života postane zanimljiviji, razumljiviji i lakši za praćenje, povezanost sa publikom postaje mnogo dublja.

Kakvu ulogu danas igraju nauka i ekspertiza?

– Mislim da njihova uloga upravo sada postaje posebno važna. Naučno-inovativni centar *Siberian Wellnessa* radi još od početka 2000-ih godina. Naučni pristup je istorijski bio jedan od temelja kompanije. Danas je on još važniji, jer su potrošači postali mnogo zahtevniji. Ljudi čitaju sastav, porede formule, postavljaju pitanja i traže istraživanja. Istovremeno, okruženi su ogromnim brojem trendova, velikih obećanja i kontradiktornih informacija.

Zato jak brend mora složene stvari da objasni na jednostavan način, da izbegava obećavanje nemogućeg i da jasno napravi razliku između kratkotrajnog trenda i nečega što ima stvarnu naučnu osnovu.

Preventivni velnes i koncept dugovečnosti (*longevity*) smatram posebno perspektivnim. Danas ljudi ne žele samo da žive duže. Žele da duže ostanu aktivni, energični i pokretni, uz očuvan visok kvalitet života. Tu nauka, proizvod i stil života moraju raditi zajedno.

Kako biste voleli da vidite *Siberian Wellness* u Srbiji za nekoliko godina?

– Volela bih da se *Siberian Wellness* u Srbiji ne posmatra samo kao brend proizvoda za zdravlje i lepotu, već kao vidljiv deo moderne velnes kulture. Želim da ljudi ovaj brend ne sreću samo u trenutku kupovine, već i kroz sport, stručne sadržaje, događaje, zajednice, nove navike i svakodnevni život.

Za to već imamo snažnu osnovu: 30 godina iskustva, međunarodno prisustvo u više od 60 zemalja, preko 500 rešenja u portfoliju, sopstvenu naučnu ekspertizu i sopstvenu proizvodnju, uključujući i ovu u Srbiji.

Verujem da će narednu fazu razvoja brenda definisati ne samo razmera i obim proizvoda već i to koliko uspešno brend gradi poverenje i stvarne veze sa ljudima. Zaista verujem u ideju da brend ne postaje jak kada ga ljudi samo prepoznaju, već kada žele da budu deo onoga što on stvara. To je pravac u kom želimo da razvijamo *Siberian Wellness* na Balkanu. ■

Nekada adresa poznatih letnjikovaca, danas prilika za kupovinu apartmana na Paliću

VILA REGINA

Nekada su imućne porodice na Paliću gradile raskošne letnjikovce u kojima su provodile leta, daleko od gradske svakodnevice. Više od jednog veka kasnije, želja za odmorom kraj jezera nije se promenila, ali su apartmani doneli drugačije mogućnosti. Umesto vikendice, danas je moguće imati nekretninu u istom ambijentu, uz znatno manje obaveza oko održavanja.

Upravo na toj ideji kompanija ALK Group razvija „Vilu Reginu", objekat sa 32 apartmana površine od 25 do 66 kvadratnih metara, namenjen kupcima koji žele da na Paliću provode vikende, odmore ili duže periode tokom godine.

„VILA REGINA" U SUSRET PROLEĆU 2027. GODINE

Dok Splitska aleja čuva svoj prepoznatljiv karakter, na broju 21 radovi na „Vili Regini" ulaze u naredne faze. U potpunosti su završeni grubi građevinski radovi, kao i krovna konstrukcija sa pokrivačem od tradicionalnog biber crepa, dok se trenutno izvode radovi na fasadi, elektroinstalacijama i unutrašnjem uređenju.

Radovi napreduju brže od prvobitno planirane dinamike, a završetak izgradnje očekuje se u prvom kvartalu 2027. godine. Upravo tada Palić ponovo postaje omiljeno odredište za duge šetnje kraj jezera, boravak u prirodi i uživanje u prvim toplim vikendima. Za buduće vlasnike „Vile Regine" to bi mogla biti prilika da novu sezonu dočekaju u sopstvenom apartmanu, na svega 300 metara od jezera.



Foto: ALK Nekretnine

Za razliku od kupovine nekretnine čiji je završetak godinama daleko, „Vila Regina" već sada pruža mogućnost izbora apartmana čija se izgradnja bliži kraju.

ODMOR ZA VLASNIKE, SMEŠTAJ ZA TURISTE

Palić danas ne privlači samo one koji žele da provedu vikend kraj jezera. Sve veće interesovanje pokazuju i posetioci iz inostranstva. Prema podacima Turističke organizacije Subotice, u prvih sedam meseci 2026. godine broj stranih turista na Paliću porastao je za 18 odsto u odnosu na isti period prethodne godine.





Dodatnu privlačnost ovoj destinaciji daje blizina Subotice, grada poznatog po secesijskoj arhitekturi, bogatom kulturnom nasleđu i preplitanju različitih evropskih uticaja. Uz blizinu granice sa Mađarskom i dobru saobraćajnu povezanost, Palić je zanimljiv kako za kraće odmore tako i za duže turističke boravke.

Kada se nekretnina nalazi na destinaciji koju su turisti već prepoznali, njena vrednost se ne završava ličnim korišćenjem. Zamislimo porodicu iz Beograda koja na Paliću provodi nekoliko vikenda godišnje. Dok oni uživaju u odmoru kraj jezera, apartman je njihov drugi dom. Međutim, u periodima kada ne planiraju dolazak, isti prostor može postati smeštaj za turiste koji žele da obiđu Suboticu, provedu vikend u prirodi ili istraže sever Srbije.

Zahvaljujući onlajn platformama za rezervaciju smeštaja, vlasnici danas mogu jednostavno da izađu na tržište turističkog izdavanja i ponude svoj apartman gostima u periodima kada ga ne koriste.

Tako „Vila Regina" pruža mogućnost da apartman ne bude samo mesto za povremeni odmor, već i nekretnina čija kupovina ima investicioni smisao. Vlasnici mogu da uživaju u sopstvenom apartmanu kada požele, dok u ostalim periodima on može ostvarivati dodatni prihod od izdavanja. ■





PALIĆ PONOVO POSTAJE OMILJENO ODREDIŠTE ZA DUGE ŠETNJE KRAJ JEZERA, BORAVAK U PRIRODI I UŽIVANJE U PRVIM TOPLIM VIKENDIMA

Luksuz sa beogradskim potpisom

Kako se stvara iskustvo koje se pamti čitav život i šta glavnom gradu Srbije donosi prestižni brend „The St. Regis"

Jedan studentski posao pre više od dvadeset godina bio je dovoljan da odredi profesionalni put Dine Vukićević. Od trenutka kada je prvi put zakoračila u hotel, fascinacija ljudima, dinamikom i pažnjom posvećenom detaljima nije prestala – vodila ju je kroz rad sa vodećim svetskim brendovima, nesvakidašnje susrete sa globalnim zvezdama i projekte poput holivudskog filma „Glass Onion", gde se njeno ime našlo u posebnoj zahvalnici producenata.

Danas Dina spaja bogato međunarodno iskustvo sa autentičnim beogradskim gostoprimstvom, verujući da se najveći uspeh u poslu meri emocijom i poverenjem koje ostavljate iza sebe. O filozofiji neočekivane pažnje, liderstvu bez mikromenadžmenta i tome šta Beogradu donosi dolazak jednog od najprestižnijih svetskih luksuznih brendova, razgovarali smo za magazin BIZLife sa **Dinom Vukićević direktorkom prodaje i distribucije u hotelu „The St. Regis Belgrade".**

Foto: Nebojša Babić

Iza svake uspešne karijere stoje važne odluke, značajni susreti i iskustva koja nas oblikuju. Kako je započela vaša priča u svetu hotelijerstva i koji su trenuci tokom više od dve decenije rada sa međunarodnim luksuznim brendovima ostavili najdublji trag na vas?

– Moja priča u hotelijerstvu počela je sasvim slučajno, kada nisam ni slutila da će jedan studentski posao odrediti moj profesionalni put. I danas se sećam osećaja kada sam prvi put zakoračila u hotel, kao da se preda mnom otvorio potpuno novi svet. Fasciniralo me je gotovo sve – posebna atmosfera, ljudi iz različitih krajeva sveta, dinamika, komunikacija sa gostima i pažnja posvećena svakom detalju.

Tokom godina imala sam privilegiju da radim sa izuzetnim ljudima i budem deo prestižnih međunarodnih luksuznih brendova. Ipak, neka od najvrednijih iskustava stekla sam kao gost, boraveći u prelepim hotelima širom sveta. Verujem da luksuzno hotelijerstvo istinski razumemo tek kada sami doživimo iskustvo koje želimo da pružimo drugima. Tada shvatimo koliko pažnja, emocija i naizgled mali detalji mogu da naprave ogromnu razliku.

Mnogo toga se od tada promenilo, ali radoznalost i uzbuđenje sa početka karijere nikada me nisu napustili. I možda je upravo u tome najlepši deo moje priče. Nisam planski izabrala hotelijerstvo – ono je, na neki način, pronašlo mene.

Hotelijerstvo je prvenstveno posao sa ljudima, a iza svakog gosta i svakog susreta krije se neka priča. Kada se osvrnete na svoju karijeru, postoji li neki poseban trenutak, neobičan zahtev gosta ili susret koji vas je iskreno dirnuo, nasmejao ili podsetio na to zašto ste zavoleli ovaj posao?

– Posle više od dvadeset godina u hotelijerstvu, mislim da bih komotno mogla da napišem knjigu o svim neobičnim situacijama i susretima koje sam doživela.

Pamtim period kada smo istovremeno ugostili članove grupe „The Rolling Stones" i izvođače sa festivala EXIT. Susret Mika Džegera i Snupa Doga u hotelskom lobiju bio je trenutak kao iz filma. Sećam se i gošće koju sam smirivala kada smo se zajedno našle u liftu sa Kristijanom Ronaldom.

Ipak, jedna od najdražih profesionalnih uspomena u vezi je sa snimanjem filma „Glass Onion: A Knives Out Mystery". Moj tim i ja organizovali smo dvomesečni boravak holivudskih glumaca A-liste i filmske ekipe. Bio je to izuzetno zahtevan projekat, sa kompleksnom logistikom i visokim očekivanjima. Nekoliko meseci kasnije, pozvao me je glavni producent i rekao da producenti, kao i g. Danijel Krejg, žele da mi zahvale u odjavnoj špici. Tako se moje ime našlo u delu „Special Thanks To". Bio je to poseban trenutak zbog saznanja da je neko prepoznao sav trud, posvećenost i veliku ljubav prema ovom poslu.

Naravno, tu su i brojni susreti sa poznatim ličnostima, neke zaista neobične situacije i priče koje ću ipak zadržati za sebe. Diskrecija je, na kraju, jedan od najvažnijih delova našeg posla. Svakako, postoje i susreti koje ću zauvek nositi u srcu.

> LUKSUZNO HOTELIJERSTVO ISTINSKI RAZUMEMO TEK KADA SAMI DOŽIVIMO ISKUSTVO KOJE ŽELIMO DA PRUŽIMO DRUGIMA

Kaže se da se pravi luksuz ne ogleda u onome što gost vidi, već u tome kako se oseća. Koliko je danas važno prepoznati nečije želje i pre nego što ih izgovori i koliko upravo mali, neočekivani gestovi mogu da pretvore jedan boravak u uspomenu koja traje godinama?

– Danas se besprekoran enterijer, izuzetna gastronomija i vrhunska usluga podrazumevaju. Ono što zaista pravi razliku jeste koliko smo uspeli da razumemo potrebe gosta, predvidimo njegove želje i stvorimo osećaj potpune udobnosti i bezbrižnosti. Da ništa ne mora da traži, da ga ništa ne opterećuje i da može u potpunosti da se posveti razlogu zbog kojeg je došao. A iznad svega, da se oseća posebno, da prepozna iskrenu pažnju i oseti da je svaki detalj osmišljen upravo za njega.

Veliki sam pobornik filozofije *Unreasonable Hospitality*, koju je Vil Gidara sjajno opisao u svojoj istoimenoj knjizi. Suština je, zapravo, vrlo jednostavna – nije uvek potrebno potrošiti više novca, već posvetiti više pažnje i stvoriti posebne trenutke koji će prerasti u nezaboravne uspomene, one koje će gosti zauvek pamtiti i povezivati sa boravkom u vašem hotelu. Treba samo pažljivo slušati goste, jer nam oni kroz sasvim neformalan razgovor otkrivaju šta bi ih zaista obradovalo. Zamislite kada bi svaki sektor hotela svakog dana odabrao samo dva ili tri gosta i zapitao se: šta danas možemo da uradimo da ovoj osobi zaista ulepšamo dan?

I ne mislim samo na VIP goste. Najlepša iznenađenja nastaju iz iskrene pažnje i ljubavi prema poslu i ljudima. Smatram da je upravo u tome suština pravog luksuza – da se neko oseti viđenim, važnim i posebnim, bez obzira na cenu koju je platio ili tip sobe koju je rezervisao.

Kakva je vaša filozofija liderstva i na koji način unutar tima gradite kulturu u kojoj se podstiče izvrsnost, ali i autentičnost?

– Moja filozofija liderstva zasniva se na principu vođenja ličnim primerom. Verujem da lider svojim primerom mora da pokaže ono što očekuje od drugih.

Ne volim mikromenadžment, ali želim da na početku budem veoma uključena, da prenesem znanje, pokažem pristup poslu i postavim standarde. Moj cilj je da vremenom osnažim ljude da samostalno donose odluke, preuzimaju odgovornost i razvijaju sopstveni stil.

Kada biram ljude za svoj tim, prvenstveno tražim dobre ljude. Znanje i veštine mogu da se steknu, ali karakter, integritet i odnos prema drugima mnogo se teže uče.

Želim da verujem da moj tim prepoznaje da ih ne vodim samo iskustvom i znanjem, već i srcem. A oni mi to vraćaju na najlepši mogući način – posvećenošću, strašću prema poslu, poverenjem i međusobnim poštovanjem.

Dolazak brenda „St. Regis" doneo je potpuno novu dimenziju na ugostiteljsku mapu Beograda i regiona. Koliki je izazov pozicionirati ovako prestižno ime na domaćem tržištu i šta to govori o potencijalima Beograda kao destinacije?

– Dolazak brenda „St. Regis" u Beograd za mene je mnogo više od otvaranja još jednog luksuznog hotela. To je važan strate-

ški korak u pozicioniranju našeg grada na svetskoj mapi luksuznih destinacija.

Na međunarodnim sajmovima često srećemo partnere koji odlično poznaju „St. Regis", njegovu tradiciju i standarde, ali o Beogradu i Srbiji kao destinaciji ne znaju mnogo. Upravo tu vidim naš najveći izazov, ali i ogromnu priliku – da snagu i prepoznatljivost međunarodnog brenda povežemo sa autentičnim lokalnim iskustvom, našom istorijom, kulturom, gastronomijom i gostoprimstvom.

Nadam se da će dolazak novih međunarodnih luksuznih hotelskih brendova dodatno podstaći takav pristup, jer luksuzni turizam ima mnogo širi ekonomski značaj od samog hotelijerstva. Doprinosi razvoju lokalnih biznisa, kulture i imidža čitave destinacije.

HOTELIJERSTVO JE ŽIVOTNI ZANAT. ŠTO GA DUŽE UČITE, ŠTO VIŠE RAZLIČITIH SITUACIJA PROĐETE I LJUDI UPOZNATE, POSTAJETE VEĆI PROFESIONALCI

Šta je ono što mladi ljudi na početku karijere najčešće preskoče ili pogrešno shvate kada je reč o radu u luksuznom sektoru?

– Hotelijerstvo je životni zanat. Što ga duže učite, što više različitih situacija prođete i ljudi upoznate, postajete veći profesionalci. A učenje, zapravo, nikada ne prestaje, što je najlepše od svega. Rad u luksuznom brendu kao što je „St. Regis", unutar najvećeg hotelijerskog sistema „Marriott International", otvara potpuno novu dimenziju profesionalnog razvoja. Vrlo brzo shvatite da je sve što ste do tada naučili samo osnova za ono što sledi.

Možda i najvažnije, jednom kada osetite šta znači raditi na tom nivou, i sami sebi postavljate mnogo više standarde. Ne samo u poslu već i u načinu na koji razmišljate, komunicirate i pristupate ljudima. Posebno u prodaji – ne prodajete samo sobu, cenu ili uslugu, već iskustvo, emociju i poverenje. Treba razumeti gosta, njegova očekivanja i razloge zbog kojih bira baš vas za svoj boravak, venčanje, proslavu rođendana svog deteta ili bilo koji specijalan trenutak. Mladima bih savetovala da budu ambiciozni, ali i strpljivi. Da ne jure samo titule, već znanje. Kada imate znanje, iskustvo i pravi odnos prema poslu, titule će doći.

Posle više od dvadeset godina, bezbroj gostiju, susreta, izazova i uspeha, šta je ono što vas i danas iznova raduje kada uđete u hotel? Kada budete pogledali unazad na sve što ste izgradili, šta biste voleli da ostane kao vaš najvažniji trag, ne samo u hotelijerstvu već i u životima ljudi sa kojima ste delili taj put?

– Posle više od dvadeset godina, mene i dalje raduju gotovo iste stvari kao kada sam prvi put zakoračila u hotel. Ta posebna energija, ljudi, dinamika i činjenica da nijedan dan nije isti.

Oduvek sam bila zaljubljena u hotele kao prostore koji imaju svoju dušu, karakter i priču. U njihovu arhitekturu, dizajn, atmosferu lobija, istoriju i nasleđe. Posebno me inspiriše način na koji tradicija, rituali i storiteling oživljavaju identitet jednog brenda.

Hotel za mene nikada nije bio samo zgrada u kojoj ljudi borave. On je jedan mali svet za sebe, sa sopstvenom energijom, emocijama i pričama. A kada godinama radite u takvom okruženju, postajete deo tog sveta, gradite ga i nosite sa sobom. Imala sam sreću da tokom karijere učim od izuzetnih ljudi i volela bih da deo tog znanja, iskustva i energije prenesem i na druge, kao i da im pomognem da zavole ovaj posao onako kako sam ga ja zavolela pre više od dvadeset godina. ■



ST REGIS
BELGRADE

Umetnost izuzetnih događaja

Svaki uspešan događaj počinje pažljivim odabirom prostora.
Bilo da planirate poslovni sastanak, ekskluzivnu prezentaciju ili intimno okupljanje, hotel St. Regis u Beogradu nudi elegantne i prilagodljive prostore u kojima se savremeni dizajn, prirodna svetlost i vrhunska tehnologija skladno dopunjuju.
Uz personalizovanu uslugu, pažljivo osmišljene detalje i posvećenost svakom segmentu organizacije, vaš događaj postaje iskustvo koje ostavlja trajan utisak.

Hotel St. Regis u Beogradu
+381 11 6666 111 Nikolaja Kravcova 1a stregis.com/belgrade



©2022 Marriott International, Inc. All Rights Reserved. All names, marks and logos are the trademarks of Marriott International, Inc., or its affiliates.

Stay exquisite at more than 40 St. Regis hotels and resorts worldwide.
@stregishotels

Member of
MARRIOTT BONVOY™

Delta District apsolutni pobednik sa pet zvezdica

Petostruko nagrađeni beogradski projekat osvojio najviši nivo priznanja na European Property & Hotel Awards u Londonu



***Delta District*, novi kompleks kompanije *Delta Real Estate* koji nastaje na Novom Beogradu, osvojio je najviši nivo priznanja – *Five Star Award* – na ovogodišnjem *European Property & Hotel Awards* u Londonu. Projekat je nagrađen u pet razvojnih kategorija, koje obuhvataju hotelski razvoj, razvoj kompleksa mešovite namene, visoku komercijalnu i stambenu gradnju i održivi komercijalni razvoj.**

Dodatnu potvrdu međunarodne vidljivosti projekta predstavlja činjenica da je *Delta District* odabran za naslovnu stranu izdanja *IPAX Global Europe & Africa 2026*, publikacije koja predstavlja nagrađene i istaknute projekte evropske i afričke industrije nekretnina. Time je projekat iz Beograda dobio jedno od najvidljivijih mesta u okviru međunarodnog događaja održanog u Londonu.

European Property & Hotel Awards deo je globalnog programa *International Property Awards*, koji više od tri decenije prepoznaje kompanije i projekte koji postavljaju visoke standarde u međunarodnoj industriji nekretnina. Nagrade se dodeljuju kroz regionalne programe širom sveta, a projekte ocenjuje međunarodni stručni žiri sastavljen od više od 100 profesionalaca iz različitih oblasti industrije.

„Posebno nam je značajno što je *Delta District* dobio najviši nivo priznanja na ovogodišnjem takmičenju, ali i što je kvalitet projekta prepoznat kroz toliko različitih razvojnih segmenata – od arhitekture i stanovanja do hotelijerstva, poslovnih sadržaja i održivosti. Od početka smo želeli da u Beograd donesemo standarde koje danas vidimo na najrazvijenijim svetskim tržištima, ali i da stvorimo projekat čija će vrednost trajati mnogo duže od trenutka njegovog završetka. Za nas je ovo snažna međunarodna potvrda upravo takvog pristupa", izjavila je Ivana Letić, direktorka projektovanja kompanije *Delta Real Estate* i autorka projekta *Delta District*.



Delta District u okviru četiri povezane kule objedinjuje dve luksuzne rezidencije, hotel „InterContinental Beograd" i poslovnu zgradu A klase, uz koncept koji povezuje luksuzno stanovanje, hotelijerstvo i poslovanje sa visokim standardima održivosti.

Hotel „InterContinental Beograd" otvara se krajem 2026. godine, dok je primopredaja stanova planirana za leto 2027. *Delta District* deo je investicionog ciklusa kompanije *Delta Real Estate* vrednog više od milijardu evra. ■

Foto: Delta Real Estate



Interne komunikacije nisu trošak

Loše interne komunikacije jesu

Piše: **Tijana Bejatović**
Culture & Comms Consultant
Founder @ topIC
Foto: **Wannabe Media**

Svako od nas je nekada bio svedok scenarija u kom nekog jutra oko 10 č. stiže mejl na celu kompaniju u kome se saopštava neka promena. Poslato, odrađeno, komunicirano.

Sve bi bilo u redu da se to tu tako završi, što je verovatno tako i bilo pre dvadeset godina. Ali u 2026. ova priča ima epilog. Sat vremena posle ovakvog mejla na *WhatsApp* grupi timova kreću komentari: „Eto ga, otpuštanja." Do ručka u kuhinji kruže tri verzije onoga što je mejl hteo da kaže, a kada neko pita svog šefa: „A šta ovo znači za nas?", on iskreno odgovori: „Nemam pojma. Saznao sam kad i vi."

I onda čuđenje menadžmenta: „Pa svima smo poslali mejl!"

Ovo nije izuzetak. Globalna istraživanja pokazuju da 80 odsto lidera smatra da je komunikacija u njihovoj firmi jasna, a to isto kaže nešto manje od polovine zaposlenih. U regionu je slika još oštrija: u *TopIC*-ovom istraživanju samo 24 odsto zaposlenih zna ciljeve svoje kompanije, a tek 14 odsto razume zašto menadžment donosi odluke koje donosi.

Petnaest godina radim interne komunikacije i ovaj isti film gledala sam u mnogo kompanija. Glumci se menjaju, ali kraj je uvek isti: komunicirate svakog dana, a niko ništa ne zna.

Loše interne komunikacije izdaju vam račun koji uvek ima nekoliko stavki, a one nikada nisu na istom papiru. Nema ni jasnih redova na računu, na primer, „nesporazum između timova – 12.000 evra". Trošak loše komunikacije unutar kompanije razliva se po svim stavkama vašeg budžeta, i to kroz duplirane sastanke, ponovljene zadatke, greške, projekte koji kasne, menadžere koji gase požare i ljude koji ne znaju svoje prioritete, pa gube vreme na gluposti.

Jedan broj ipak vredi zapamtiti. Prema *McKinseyju*, zaposleni dnevno potroši oko 1,8 sati tražeći informacije koje bi već trebalo da ima. U firmi od 1000 ljudi to su stotine hiljada sati godišnje, a za te pare mogli ste da zaposlite jedan ceo sektor od 10 ljudi u internim komunikacijama, a realno vam je potrebno samo nekoliko.

Vratimo se onom šefu što nije znao da odgovori timu. On nije loš rukovodilac. On je samo najvažniji komunikacioni kanal u firmi, a niko mu nije rekao da je kanal niti ga je za to opremio.

U *TopIC*-ovom istraživanju 71 odsto komunikatora kaže da su rukovodioci jedan od glavnih kanala komunikacije sa zaposlenima. A samo devet odsto njih veruje da rukovodioci dobro komuniciraju. Njuzleter može da objasni šta se promenilo, portal može da objavi dokument, ali zaposleni će uvek pogledati svog šefa i od njega očekivati odgovore. Ako on nema odgovor, nema ga niko.

A tim za interne komunikacije? Tamo gde postoji, u 70 odsto kompanija biznis ga gleda kao na servis: napiši vest, pošalji obaveštenje, okači na portal. A onda, kad stigne reorganizacija ili kriza, svi se iznenade što komunikacija nije strateška. To je kao da vatrogascu date samo crevo, a onda ga kritikujete što ne postoji protivpožarni plan zgrade.

Svaka kompanija ima komunikacioni sistem. Samo ga neke projektuju svesno i sa namerom da radi za biznis ciljeve, a kod drugih je ovaj sistem nastao slučajno – od mejlova, sastanaka, hodnika i onog čuvenog: „Ma, spakujte to i pošaljite, znate šta smo mislili."

Kako izgleda isti ponedeljak u firmi koja ima sistem? Prvo saznaju rukovodioci – pre zaposlenih – i dobiju pripremne materijale i odgovore na pet najtežih pitanja, da budu spremni da razgovaraju sa timom. Onda se svima pošalje mejl koji kaže šta se menja, zašto i šta to znači za ljude. Do petka rukovodioci razgovaraju sa ljudima, proveravaju šta su zaista razumeli i učvršćuju njihovo razumevanje. Nekoliko nedelja kasnije proverava se da li je sve leglo.

Sve ovo mnogo manje košta nego verzija s početka, ljudi jasnije razumeju šta se dešava, mnogo je manje kuhinjskih verzija i više osnaženih rukovodilaca. Cilj komunikacije nije da ljudi budu informisani, nego da razumeju i znaju šta treba da rade i zašto.

Zato pitanje za menadžment nije: „Koliko trošimo na interne komunikacije?", već je pravo pitanje: „Koliko već plaćamo zato što ih nemamo?"

Interne komunikacije nisu trošak. Loše interne komunikacije jesu. ■

TROJA

Tamo gde mit postaje opipljiv kamen

Dok vetar sa Dardanela nosi teški, opojni miris soli i starog drveta, čoveka lako obuzme ona drevna, odisejska nedoumica – gde zapravo prestaje istorija, a gde počinje čista poezija? Stajati na tlu koje je milenijumima hranilo i nadahnjivalo ljudsku maštu, gledati kako se tamna senka mitskog konja lomi o večernje talase Čanakalea i koračati kroz devet hronoloških slojeva iščezlih svetova – iskustvo je koje vas ne ostavlja ravnodušnim. Ovo je priča o ličnom susretu sa kamenom koji pamti Ahilejeve korake i Prijamove suze, sa ljudima koji i danas sa strastvenim ponosom čuvaju tajnu te mitske obale, ali i o onom retkom, dragocenom trenutku kada dečački snovi konačno dobiju svoju jasnu geografsku odrednicu.

Kada je stigao poziv TGA da krenem put ove drevne obale, znao sam da to nije samo poziv na još jedno putovanje, već prilika da sopstvenim koracima dodirnem ivicu legende.

Već sâm put od Istanbula ka jugu, koji vas vodi kroz pitome i osunčane predele Turske, nosi neku specifičnu draž iščekivanja. A sama kruna te vožnje jeste prelazak preko grandioznog mosta „Čanakale 1915". Premošćujući tesnac Dardanela, ovaj arhitektonski gigant ne spaja samo dva kontinenta; dok točkovi seku vazduh iznad morskog prolaza, imate neponovljiv osećaj da ostavljate savremeni svet iza sebe i lagano klizite u prostor gde vreme teče po nekim sasvim drugim, vekovnim zakonima.

GRAD GDE MITSKA FIGURA STOJI NA OBALI MORA

Većina ljudi, iznenađujuće, i danas živi u uverenju da je Troja bila tek plod Homerove bujne mašte, ili da se njeni ostaci, ukoliko uopšte postoje, kriju zakopani na nekom od izolovanih grčkih ostrva. Međutim, ključ za razumevanje čitave ove mitske geografije krije se na samom ulazu u Dardanele, u okrilju čarobnog lučkog grada Čanakalea. Ovaj biser Turske nije samo usputna stanica na putu ka arheološkom nalazištu; on je živi uvod u veliku priču.

Šetnja čuvenim gradskim kejom Kordon u sam smiraj dana donosi onaj prepoznatljivi mediteranski ritam – miris soli, topli egejski vetar i neodoljive arome sveže pržene ribe iz obližnjih restorana. I tu, dok se sunce polako utapa u morski horizont, iz večernjeg sumraka izronja-



Foto: TGA, Jovan Kragović

va monumentalna, mračna silueta. Svi pamtimo filmski spektakl „Troja" iz 2004. godine i Breda Pita pod bronzanim oklopom. Većina gledalaca bila je ubeđena da je onaj gorostasni drveni konj bio tek domišljata igra kompjuterske animacije i piksela. Iznenadiće vas – nije bilo nikakvog CGI trika. Ljudi su zaista sagradili konja od čelika i drveta, visokog više od 12 metara. Nakon svetske premijere i velike turneje, ova impozantna konstrukcija pronašla je svoj trajni dom upravo ovde, na samoj obali.

Ali Čanakale vas brzo podseti da je daleko više od obične kulise za holivudski



rekvizit. Sa njegove obale pogled prirodno otputuje ka surovom i ponosnom poluostrvu Galipolju. Tu, na najužoj tački Dardanela, odigrala se 1915. godine jedna od najdramatičnijih i najkrvavijih bitaka Prvog svetskog rata, događaj koji je prelomio istoriju i iz čijeg je pepela izronila moderna Turska pod vođstvom Ataturka. U tom jednom dahu, Čanakale uspeva neočekivano lako da spoji stihove Homerove epike, holivudski glamur, teške vojne tragedije i ležernu, osunčanu svakodnevicu u kojoj meštani natenane piju čaj i kafu uz samu ivicu mora.

HISARLIK I SLOJEVI VEKOVA

Pravi katarzičan trenutak ovog putovanja događa se onog časa kada se popnete na brdo Hisarlik. Zakoračiti na mesto gde se nalaze ruševine same Troje znači suočiti se sa pričom o neprevaziđenoj, nepokolebljivoj ljudskoj opsesiji. Kada je Hajnrih Šliman, u 19. veku, držeći stihove „Ilijade" kao jedinu geografsku kartu,





sa lopatom u rukama počeo da kopa po ovom tlu, čitav naučni svet ga je posmatrao sa podsmehom. Stajati danas pred tim masivnim, nakrivljenim kamenim bedemima najbolji je dokaz za to ko se poslednji smejao i kolika je bila snaga njegove vere.

Ono što vas na samom lokalitetu potpuno obuzme jeste njegova neverovatna slojevitost. Troja nije samo jedan spomenik – to je devet hronoloških slojeva, devet različitih civilizacija ponosno podizanih jedna iznad druge tokom više od četiri milenijuma burne istorije. Dok koračate uređenim stazama, gledate kako se skromni kamen Troje I, star preko pet hiljada godina, prepliće sa moćnim, monumentalnim bedemima Troje VI i VII –



onim istim utvrđenjima za koja se veruje da su eponimske Homerove tvrđave koje su gorele u epskom plamenu. Svaki taj sloj nosi drugačiju tehniku gradnje, drugu boju kamena i pripoveda dirljivu priču o ljudima koji su se iznova vraćali na isto mesto da iz pepela podignu svoj dom.

Sve to dobija novu, fascinantnu dimenziju ulaskom u Muzej Troje, smešten nedaleko od samog nalazišta. Ova monumentalna građevina, obložena čelikom boje rđe tako da podseća na tek iskopani drevni artefakt, projektovana je sa dubokim poštovanjem prema prošlosti. Uspinjanjem kroz njegove prostrane rampe prolazite kroz milenijume, dok oko vas izranjaju raskošni rimski sarkofazi, helenističke skulpture, zlatni nakit i oružje sačuvano do najsitnijih detalja.





TENEDOS I TOPLINA SUSRETA NA OBALI

Ova avantura ne bi bila potpuna bez pogleda sa mora. Obilazak obližnjeg ostrva Bozdžada, koje je u antici nosilo naziv Tenedos, otkriva drugu stranu legende. Upravo su se iza stena ovog mirisnog egejskog ostrva skrivali grčki brodovi Agamemnonove flote, čekajući u potpunoj tišini ugovoreni signal sa kopna dok je drveni konj ulazio u grad. Danas je Bozdžada mirna oaza prepoznatljiva po vinogradima, kamenim kućicama i kristalnom moru, ali dok gledate ka horizontu u pravcu Troje, lako možete zamisliti mračne siluete antičkih trirema kako seku te iste talase.

Ipak, ono što na kraju svakog putovanja ostaje najdublje urezano u sećanju jesu susreti sa ljudima. Biti na lokalitetu u društvu prof. dr Rustema Arslana, vodećeg arheologa koji decenijama rukovodi iskopavanjima u Troji, bila je posebna privilegija. Slušati ga kako sa dečačkom strašću i naučnom preciznošću govori o novim otkrićima koja pomeraju granice našeg razumevanja ove regije podseća vas na to koliko je istorija zapravo živa stvar koja još uvek nije ispričala svoju poslednju reč.



Nakon svih tih milenijumskih priča, najlepši završetak dana dogodi se za stolom, uz raskošne egejske mezetluke, sočne masline, aromatično bilje i čašu vrhunskog lokalnog vina. U srdačnom razgovoru sa meštanima, uz prepoznatljive reči, poput *sofra, meze, čaršija*, i iskrenu toplinu kojom vas dočekuju uz vruću kafu i čaj, shvatite koliko nas vekovi zajedničkog života i prepletenih kultura duboko spajaju.

Dok stojite na drevnim zidinama i posmatrate kako egejski vetar mrsi kosu i talasa more u Dardanelima, shvatite suštinu da Troja nije tek suvo, prašnjavo poglavlje iz školske lektire. Ona je živi, neprolazni spomenik ljudskoj želji za stvaranjem, strastima, trajanjem i pričanjem priča. I sve dok je onih koji su spremni da sa žarom krenu njenim tragom, ta legenda nikada neće prestati da živi. ■

SAVE THE DATE



24. 11. 2026.

Zappa Baza

2026

BIZBendovi



U korak sa industrijom

Kako GM Inženjering pomaže domaćim kompanijama da unaprede proizvodne procese

Svakodnevna saradnja sa proizvodnim kompanijama širom Srbije pruža timu *GM Inženjeringa* neposredan uvid u izazove, potrebe i promene sa kojima se suočava domaća industrija. Redovni obilasci proizvodnih pogona, direktna komunikacija sa stručnim timovima i testiranje proizvoda u realnim radnim uslovima predstavljaju neizostavan deo ove saradnje.

Izbor odgovarajućeg industrijskog rešenja podrazumeva mnogo više od poznavanja karakteristika samog proizvoda. Neophodno je razumeti celokupan proizvodni proces, njegove tehničke zahteve, specifičnosti i ekonomska ograničenja. Upravo ovakav pristup omogućava kompaniji *GM Inženjering* da prati promene u industriji i ponudi rešenja prilagođena konkretnim potrebama svojih partnera.

Šta se danas dešava unutar domaćih proizvodnih pogona, sa kojim se izazovima kompanije najčešće susreću i koliko su spremne da menjaju ustaljene načine rada? O ovim temama, ali i o značaju neposredne saradnje između proizvođača i dobavljača, za magazin BIZLife razgovaramo sa Radomirom Vasilićem, menadžerom ključnih projekata i razvoja iz kompanije *GM Inženjering*.

Vaš tim redovno obilazi proizvodne pogone širom Srbije. Šta ste kroz te posete naučili o domaćoj industriji što se možda ne vidi spolja?

– Unutar pogona često možete videti neverovatne kontraste. Sa jedne strane, fabrike sve više investiraju u najsavremenije CNC mašine, robotske ruke i automatizovane linije kako bi ostale konkurentne. Sa druge strane, i dalje postoji visoka zavisnost od specifičnog, manuelnog rada. Automatizacija u Srbiji nije samo pitanje prestiža, već nužni odgovor na hroničan nedostatak radne snage. Razlike između proizvodnih potreba i raspoloživih materijala, kao i specifični zahtevi proizvodnje, pružaju nam važne informacije i usmeravaju proces donošenja odluka i izbora odgovarajućeg rešenja.

Koji se problemi najčešće ponavljaju u proizvodnim kompanijama, bez obzira na industriju ili veličinu pogona?

– Gledajući iz našeg ugla, u proizvodnim kompanijama, bez obzira na delatnost ili veličinu, kontinuitet proizvodnje (sposobnost da se proces odvija bez neželjenih prekida i zastoja) najčešće ugrožava nekoliko univerzalnih problema. Među njima su problemi u lancu snabdevanja i logistici, odnosno kašnjenje sirovina, varijacije u kvalitetu sirovina i neadekvatno upravljanje zalihama.

GM Inženjering je razvio svoje poslovanje na principu konvertinga, što nam daje najveću moguću fleksibilnost kada su u pitanju potrebe kupca. Mi iz generičkog osnovnog materijala izrađujemo proizvode po zahtevu kupca, tako da nismo ograničeni lagerom.

Iz lagera koji imamo možemo da izradimo sve proizvode koji su potrebni tržištu. Zahvaljujući mašinama kojima raspolažemo i znanju koje imamo, ne postoji ništa što ne možemo da obezbedimo kada je reč o lepljivim trakama i abrazivima. Može se reći da je *GM Inženjering* prilagodio svoj model poslovanja kako bi odgovorio na sve izazove modernih proizvodnih procesa.

Koliko često nailazite na situaciju da kompanija godinama koristi isto rešenje vodeći se pristupom „tako oduvek radimo”?

– Vrlo često, zbog čega zajedno sa našim principalima kontinuirano investiramo u znanje prodajnog tima. Zahvaljujući tome, u mogućnosti smo da pružimo temeljan pristup problemima kupca, kao i da predložimo više rešenja za svaki zahtev, uradimo zajednička testiranja i verifikaciju svakog rešenja. Kombinacija testiranja materijala i stručnog znanja našeg prodajnog tima omogućava nam da dođemo do najkvalitetnijeg rešenja za naše partnere. Jedino zaista kvalitetan izbor rešenja može da odnese prevagu nad pristupom „tako to uvek radimo”.

Foto: GM Inženjering



Da li je najjeftinije rešenje zaista i najisplativije? Koliko kompanije danas gledaju cenu proizvoda, a koliko njegov uticaj na ceo proizvodni proces?

– Najkvalitetnija rešenja na tržištu nekada su skuplja na prvi pogled. Međutim, premijum proizvodi za industriju, poput određenih lepkova, lepljivih traka, pa i abraziva, zapravo su isplativiji na duže staze. U praksi su potrebne manje količine premijum proizvoda da se posao obavi. U procesima proizvodnje potroše se višestruko manje količine premijum proizvoda, jer je potrebno manje materijala za kvalitetno spajanje i obradu nego kada se koriste rešenja slabijeg kvaliteta.

Na kraju, kada se sve sabere i oduzme – kod premijum rešenja troši se manja količina nekada skupljeg materijala, dok kod najjeftinijih rešenja može da se potroši daleko veća količina proizvoda kako bi se posao obavio kako treba.

Što su procesi složeniji, razlika u ukupnom trošku sve je manja, ali kvalitet finalnog proizvoda u velikoj meri može da varira u zavisnosti od toga da li je firma odabrala manje kvalitetne ili premijum materijale.

U praksi se pokazalo da pravo rešenje ne mora uvek da bude ono koje je najskuplje. Zapravo, proizvodni procesi su ti koji diktiraju kakav je materijal neophodan. Svaki zahtev mora da se obradi sa tehničke, proizvodne i finansijske strane. Mi kroz ceo proces odabira proizvoda predstavljamo analizu kompletnog rešenja, a finalna odluka je, naravno, na kupcu.

Da li postoje značajne razlike između potreba kompanija u različitim delovima Srbije ili su izazovi proizvodnje uglavnom isti?

– Izazovi nisu toliko povezani s geografskim aspektom koliko sa specifičnostima same industrije. Može se reći da nam personalizacija koju negujemo u pristupu omogućava da odgovorimo na potrebe firmi bez obzira na to gde posluju i o kojoj je grani industrije reč.

Da bismo celokupnom tržištu približili mogućnosti koje pruža *GM Inženjering*, sada već redovno organizujemo regionalna predstavljanja kompanije. Tokom prethodnih godina ovakve događaje smo organizovali za firme iz Kragujevca i Novog Sada, a do kraja godine u planu je da mini-sajmove održimo u Nišu i Subotici.

Prilikom ovih mini-sajmova organizujemo personalizovanu prezentaciju proizvoda, kao i individualne sastanke. Zainteresovani kupci ovde imaju mogućnost da se upoznaju sa proizvodima, dobiju informacije o rešenjima baš za njihovu proizvodnju, ali i da održe sastanke sa našim stručnjacima.



KVALITETAN IZBOR REŠENJA MOŽE DA ODNESE PREVAGU NAD PRISTUPOM „TAKO TO UVEK RADIMO”

Koje konkretne benefite kompanije koje dođu na sajam mogu da očekuju od direktnog razgovora sa vašim timom i stručnjacima kompanije 3M?

– Predstavnici firmi će imati priliku da se iz prve ruke upoznaju s tehnologijama koje menjaju industriju, posebno u oblastima 3M zaštitne opreme na radu, abrazivnih materijala, kao i industrijskih lepkova i lepljivih traka. Kroz direktne konsultacije, stručni tim vam pomaže da odaberete adekvatna rešenja prilagođena preciznim tehničkim zahtevima i standardima vaše delatnosti.

Razgovor je prilika za razmenu iskustava sa profesionalcima iz industrije i otvaranje prostora za dugoročnu poslovnu saradnju. ■



Delegiranje nije pitanje poverenja, **nego ovlašćenja**

Kada rukovodilac odgovara za rezultat, a ne može da odobri ni popust ni nabavku, problem ne rešava promena ljudi, nego profesionalni menadžment

Piše: **Miloš Radović**
senior consultant, *Egzakta*
Foto: **Jernej Konjajev**

„Danas imamo ljude koji vode prodaju, nabavku i proizvodnju, ali se dosta odluka i dalje vraća meni. To je delom zato što su navikli da me pitaju, a delom zato što i ja tražim da budem uključen."

Ova izjava vlasnika sažima dilemu kojoj posvećujem posebnu pažnju u razgovorima o razvoju kompanije, naročito kada iza rasta poslovanja nije usledila odgovarajuća promena u načinu upravljanja. Firma je zaposlila rukovodioce i raspodelila odgovornosti, ali realizacija važnih poslova i dalje zavisi od raspoloživosti jednog čoveka, na čijem se stolu susreću zahtevi različitih sektora. Razgovor o narednoj fazi razvoja zato počinjem sagledavanjem posledica takve zavisnosti i prostora koji drugi ljudi zaista imaju da preuzmu odgovornost.

Nije reč o pojedinačnim slučajevima. Prema *PwC*-ovom istraživanju porodičnih kompanija u centralnoj i istočnoj Evropi iz 2023. godine, 64 odsto njih i dalje je u rukama prve generacije, dvostruko više nego u svetskom proseku, dok 74 odsto vlasnika navodi da im je dugoročni cilj da firma ostane u porodici.

ČEKANJE IMA CENU KOJA SE NE VIDI U IZVEŠTAJU

Kada ponuda kupcu čeka potvrdu cene, nabavka saglasnost za porudžbinu, a zapošljavanje završni razgovor sa vlasnikom, njegova raspoloživost određuje brzinu poslovanja. Dok on pokušava da odgovori na sve zahteve, kupac može prihvatiti drugu ponudu, dobavljač pomeriti rok isporuke, a dobar kandidat odabrati drugog poslodavca, pa se posledice odlaganja odluke prenose na posao koji je već pripremljen.

Čekanje tako dobija sasvim konkretnu cenu, čak i kada je još nismo jasno prepoznali u finansijskom rezultatu.

Uobičajena objašnjenja poslovnog učinka često ostavljaju tu cenu u drugom planu, pripisujući izgubljen posao prodaji, kašnjenje nabavci ili nedovoljno brzu reakciju rukovodiocu. Međutim, vraćanjem na trenutak u kojem je trebalo doneti odluku možemo otkriti da je odgovorna osoba već pripremila rešenje, ali nije imala ovlašćenje da ga sprovede bez dodatnog odobrenja. Pre procene nečijeg učinka zato nastojim da razumem koliko je taj čovek mogao da utiče na ishod i da li su očekivanja od njegove funkcije bila usklađena sa stvarnim prostorom za odlučivanje.

Neposredna uključenost osnivača često je bila presudna za uspeh kompanije, jer je njegovo poznavanje kupaca, proizvoda i zaposlenih omogućavalo brze procene i rešavanje problema bez dužeg usaglašavanja. Sa rastom poslovanja, međutim, povećava se broj odluka, njihova složenost i međuzavisnost, dok vreme vlasnika ostaje ograničeno. Ukoliko se način upravljanja ne prilagodi tom rastu, svaki novi kupac, proizvod ili tržište donosi dodatne zahteve za njegovo lično uključivanje, pa se širenje kompanije odvija uz sve veći pritisak na osobu od koje ona već zavisi.

Dobar poslovni rezultat zbog toga posmatram zajedno sa načinom na koji je ostvaren, posebno kada rast prihoda i profitabilnosti prati stalno angažovanje vlasnika u rešavanju zastoja, povezivanju sektora i preuzimanju poslova rukovodilaca. Takav rezultat može da ohrabri ambiciozniji plan razvoja, iako organizacija već zavisi od njegove gotovo potpune raspoloživosti. Pre prihvatanja tog plana potrebno je proceniti koliko dodatnog posla postojeći način upravljanja može da iznese i u kojoj meri će dalji rast povećati čekanje na odluke.

U toj proceni posebno me zanima šta ostaje nedovršeno dok vlasnik održava svakodnevno poslovanje, jer odluke o investicijama, novim tržištima i razvoju rukovodilaca mogu mesecima čekati mirniji period koji nikako ne dolazi. Njihovo odlaganje teže je povezati sa pojedinačnim troškom, ali upravo od njih zavisi budući pravac kompanije. Vreme potrošeno na potvrđivanje operativnih odluka istovremeno smanjuje mogućnost vlasnika da se posveti pitanjima koja zahtevaju njegovu širu poslovnu procenu.

Foto: Getty Images / Unsplash



ODGOVORNOST BEZ OVLAŠĆENJA

Da bismo razumeli zbog čega se toliko odluka vraća vlasniku, potrebno je sagledati stvarnu samostalnost rukovodilaca, koja može značajno odstupati od onoga što sugeriše organizaciona struktura. Rukovodilac prodaje može odgovarati za prihod, a da svaki popust zahteva dodatnu potvrdu, dok direktor operacija preuzima odgovornost za isporuku bez mogućnosti da odobri nabavku neophodnu za poštovanje roka.

Kada postoji takav raskorak između odgovornosti i ovlašćenja, promena ljudi na rukovodećim pozicijama može ostaviti osnovni problem nerešenim.

Jedan od praktičnih načina da se ovakve situacije preduprede jeste jasnije definisanje uloga i nadležnosti kroz RACI matricu, koja omogućava da se za ključne poslovne aktivnosti precizno utvrdi ko je odgovoran za izvršenje, ko ima krajnju odgovornost, sa kim se treba konsultovati, a ko treba da bude informisan.

Posledice se vremenom prenose i na ponašanje zaposlenih, naročito ako se samostalno donete odluke redovno preispituju ili poništavaju. Rukovodioci tada mogu početi da traže saglasnost i za ono što bi mogli da odluče sami, procenjujući da je čekanje sigurnije od preuzimanja inicijative. Vlasnik, suočen sa sve većim brojem pitanja, može zaključiti da njegovom timu nedostaje samostalnost, dok zaposleni kroz svakodnevno iskustvo uče da je njegovo uključivanje najpouzdaniji način da odluka bude prihvaćena, čime se postojeća zavisnost dodatno učvršćuje.

Razlika između centralizovanog upravljanja i jasno delegiranih ovlašćenja najbolje se vidi u načinu donošenja odluka.

CENTRALIZOVANO ODLUČIVANJE

Zaposleni/rukovodilac → traži potvrdu → vlasnik odlučuje → usporavanje → dodatna centralizacija

JASNO DELEGIRANA OVLAŠĆENJA

Jasna podela uloga → veća samostalnost → brže odluke → rasterećenje vlasnika

NASLEDNIK PREUZIMA FUNKCIJU, ALI NE I ODLUKU

Takav odnos dobija posebnu težinu kada naslednici preuzmu vodeće funkcije, jer promena poslovnih uloga istovremeno zahteva prilagođavanje porodičnih odnosa i očekivanja zaposlenih. Naslednik treba da izgradi autoritet i pokaže sposobnost da vodi posao, dok osnivač treba da prihvati drugačiji obim sopstvenog uključivanja. Ako zaposleni dogovore sa naslednikom nastave da proveravaju kod osnivača, formalno preneta odgovornost ostaje praćena neizvesnošću u vezi sa tim čija odluka na kraju važi.

Na radionicama sa zaposlenima više puta sam čuo sličnu dilemu o odgovornosti i prostoru za samostalno odlučivanje, koja se kod naslednika dodatno prepliće sa poštovanjem prema osnivaču i njegovom iskustvu.

Sa sličnim ograničenjima može se suočiti i iskusan menadžer koji preuzima rukovodeću funkciju, ukoliko njegova znanja i prethodno iskustvo nisu praćeni odgovarajućim ovlašćenjima i autonomijom u odlučivanju. Zbog toga uključivanje profesionalnog menadžera u upravljanje kompanijom podrazumeva jasno definisanje odgovornosti, merila uspešnosti i načina saradnje sa vlasnikom. U suprotnom, kompanija dobija još jedan nivo rukovođenja, ali ne i očekivano rasterećenje vlasnika, budući da ključne odluke i dalje ostaju centralizovane,

Primer RACI matrice

Ko izvršava, ko odlučuje, koga konsultujemo i koga informišemo

	Aktivnost / odluka	Vlasnik	Generalni direktor	Direktor prodaje	Direktor operacija	Finansijski direktor
01	Strategija kompanije	A	R	C	C	I
02	Godišnji budžet	A	R	C	C	R
03	Politika popusta	I	A	R	C	C
04	Veći pojedinačni popusti	I	A	R	I	C
05	Planiranje rokova isporuke	I	A	C	R	I
06	Nabavka ključnih materijala	I	A	I	R	C
07	Praćenje KPI-jeva	I	A	R	R	C

LEGENDA R Odgovoran za izvršenje A Krajnje odgovoran (odlučuje) C Konsultovan I Informisan

Napomena: Prikazana raspodela uloga je ilustrativna i prilagođava se organizacionoj strukturi i internim pravilima kompanije.

a postojeći način upravljanja suštinski nepromenjen.

Oprez vlasnika pritom može imati sasvim opravdanu osnovu u ranijim greškama, nepouzdanim informacijama ili proceni da pojedini ljudi još nisu spremni za širu odgovornost. Razumevanje tih razloga važno je za dogovor o promeni njegove uloge, a nastavak uvodne ilustracije približava koliko prepuštanje odluka može biti zahtevno i kada postoji jasna namera da se ono sprovede.

Važan test stvarne samostalnosti za mene predstavlja trenutak u kojem rukovodilac, unutar dogovorenih granica, donese odluku drugačiju od one koju bi doneo vlasnik. Povlačenje ovlašćenja u takvoj situaciji dovodi u pitanje pouzdanost prethodnog dogovora i otežava zaposlenima da procene kada se od njih očekuje samostalnost. Postepeno preuzimanje odgovornosti zato zahteva doslednost, uz podršku i proveru rezultata koje rukovodiocima omogućavaju da razvijaju sopstvenu procenu, a vlasniku da na osnovu njihovog učinka gradi poverenje.

KADA JE VREME ZA EKSTERNU PODRŠKU

Kada se ova pitanja uporno ponavljaju, uprkos dodatnom angažovanju vlasnika i zapošljavanju novih ljudi, smatram da je vreme za uključivanje profesionalne podrške. Učestali zastoji i odlaganje razvojnih odluka dovoljno su jasni signali da postojeći način upravljanja zahteva preispitivanje, naročito ako kompanija priprema generacijsku tranziciju. Pravovremeno otvaranje tog razgovora omogućava da se poslovne uloge razjasne pre nego što njihova neodređenost počne da opterećuje i porodične odnose.

Izbor odgovarajuće podrške zavisi od toga šta kompaniji nedostaje da bi nastavila da se razvija. Timu koji raspolaže potrebnim znanjem, ali stalno čeka potvrdu potreban je jasniji prostor za odlučivanje, dok nedostatak rukovodećeg iskustva zahteva razvoj postojećih ljudi ili angažovanje iskusnijih menadžera. Kada se problemi ponavljaju u saradnji sektora, potrebno je razjasniti zajedničke prioritete i odgovornosti, jer pojedinačno delegiranje teško može da reši ono što proizlazi iz međusobno neusaglašenog rada.

Zavisnost od jednog čoveka i nevidljivost stvarnih uskih grla nisu samo organizaciono pitanje. Isti obrazac se ponavlja i u tehnologiji, gde se o ulaganjima često odlučuje bez jasne slike o tome šta postojeći sistem može da podnese, pa se i tu odluka vraća na pojedinca umesto da je nosi proverena procena.

Kao konsultanti, pomažemo vlasniku da sagleda gde zavisnost od njegovog uključivanja usporava kompaniju i koji je razlozi održavaju, a zatim zajedno sa njim i rukovodiocima definišemo ko o čemu odlučuje. Vrednost tog rada potvrđuje se kada rukovodioci mogu samostalno da vode svoj deo poslovanja, dok vlasnik zadržava pouzdan uvid i uključuje se tamo gde su njegovo iskustvo i procena najpotrebniji.

Potreba za konsultantom i profesionalnim menadžerom može se pojaviti istovremeno, pri čemu jasno razumevanje njihovih uloga olakšava postavljanje realnih očekivanja. Konsultant doprinosi sagledavanju problema, izboru prioriteta i pripremi i sprovođenju promene, dok profesionalni menadžer preuzima svakodnevnu rukovodeću odgovornost za deo poslovanja ili celu kompaniju. Pre angažovanja mi je zato važno da sa vlasnikom razjasnimo kakav doprinos očekuje i koje odluke je spreman da prepusti, jer od njegove podrške dogovorenim ovlašćenjima zavisi koliko će znanje angažovanih stručnjaka moći da se primeni.

Traženje takve podrške smatram odgovornom poslovnom odlukom, posebno kada naredna faza razvoja zahteva znanja i iskustva koja kompaniji ranije nisu bila potrebna. Pravovremeno uključivanje profesionalaca, uz oslonac na vlasnikovo poznavanje poslovanja, daje mu više mogućnosti da izabere odgovarajuće ljude, razvije tim i postepeno prilagodi sopstvenu ulogu. Takva promena lakše se priprema dok kompanija posluje dobro i postoji vreme za proveru rešenja nego kada se od nje očekuje da istovremeno otkloni uzroke zastoja i nadoknadi posledice već izgubljenih poslova.

Pre sledećeg plana rasta zato bih vlasniku ili direktoru postavio pitanje koliko još posla postojeći način upravljanja može da podnese. Ako odgovor zavisi od toga da radi duže, bude dostupniji i lično proverava više stvari, profesionalnu podršku treba uključiti sada, dok još ima prostor da promenu vodi planski. Vreme koje danas uloži u razvoj organizacije otvara mu prostor da sutra donosi odluke o pravcu kompanije, umesto da njegovo odobrenje određuje rok svakog sledećeg posla. ■



Kako tehnologiju pretvoriti u POSLOVNU PREDNOST

Piše: **Saša Miljatović**,
B2B ICT direktor u Yettelu
Foto: **Boško Karanović**

Vrednost tehnologije ogleda se u jednostavnijim procesima, vremenu koje zaposleni uštede i kvalitetu usluge koju korisnici dobijaju

Kompanija može da koristi niz digitalnih rešenja, a da zaposleni i dalje iste podatke unose u nekoliko sistema i izveštaje pripremaju danima. Takve situacije pokazuju koliko je važno da ulaganja u tehnologiju prate način na koji posao zaista funkcioniše. Poslovne aplikacije, klaud servisi i automatizacija donose najviše koristi kada odgovaraju na konkretne potrebe i podržavaju povezane procese.

Razmere tog izazova pokazuju podaci iz OECD izveštaja „SME Policy Index for Western Balkans and Türkiye 2026", koji donosi rezultate istraživanja među malim i srednjim preduzećima na Zapadnom Balkanu i u Turskoj. U proseku, oko 93 odsto anketiranih preduzeća koristi najmanje jedan digitalni alat. Međutim, klaud koristi 24 odsto, ERP sisteme za upravljanje poslovnim resursima 22 odsto, a CRM rešenja za upravljanje odnosima sa korisnicima 14 odsto ispitanih preduzeća. Ovi nalazi ukazuju na prostor za dublje uključivanje tehnologije u svakodnevno poslovanje.

Povezivanje sistema može da smanji dupliranje posla, broj grešaka i vreme potrebno za obradu zahteva. Uzmimo primer porudžbine: kada su prodaja, evidencija zaliha i fakturisanje povezani, podaci o narudžbini mogu da se prenesu kroz ceo proces bez ponovnog ručnog unosa. Prodavac ima uvid u raspoloživost robe, a kolege zadužene za isporuku i račun rade sa istim, ažurnim informacijama. Tako se smanjuje prostor za nesporazume i kupac brže dobija pouzdanu informaciju o svojoj porudžbini.

Zato bih kompanijama preporučio da pre izbora tehnologije prepoznaju problem koji žele da reše i definišu merljiv cilj. Ako obrada porudžbine traje predugo, cilj može biti da se prosečno vreme obrade smanji sa dva dana na jedan dan. Tek tada ima smisla birati rešenje i proceniti koje sisteme treba povezati. Obuka treba da bude deo tog plana od početka, kako bi zaposleni razumeli novi način rada i samostalno koristili alate. Praćenje rezultata nakon uvođenja pokazuje da li je cilj ostvaren i gde su potrebna dodatna prilagođavanja.

Jednako važna je infrastruktura na kojoj se sve to zasniva. Pouzdana mreža, dostupne aplikacije, adekvatna zaštita podataka i odgovarajuća IT podrška omogućavaju da procesi funkcionišu bez nepotrebnih prekida. Zastoj u sistemu može da uspori prodaju, odloži isporuku ili oteža komunikaciju sa korisnicima. Zbog toga pri odluci o ulaganju treba uzeti u obzir i troškove prekida rada, kao i mogućnost oporavka podataka i nastavka poslovanja.

Tehnologija utiče i na odnos sa korisnicima. Kada zaposleni imaju brz pristup tačnim informacijama o prethodnim zahtevima, porudžbinama ili dogovorima, lakše mogu da reše problem i pruže uslugu prilagođenu korisniku. Za klijenta se korist od povezanih procesa vidi u konkretnom odgovoru koji dobije, bez dugog čekanja i ponovnog objašnjavanja istog zahteva.

U *Yettelu* biznis korisnicima pristupamo kao partner koji razume da svako poslovanje ima drugačije prioritete i da rešenja treba da prate njegove ciljeve i planove razvoja. Kroz telekomunikacione i IT usluge, infrastrukturu, klaud rešenja i zaštitu podataka, uz stručnu podršku, pomažemo kompanijama da tehnologiju prilagode svojim potrebama. Naša podrška obuhvata povezivanje sistema i upravljanje uslugama koje korisnici ugovaraju sa nama, kako bi im njihovo korišćenje i svakodnevna koordinacija bili jednostavniji.

Za sledeće tehnološko ulaganje vredi izabrati jedan proces koji danas oduzima previše vremena i utvrditi njegovo početno stanje. Kada kompanija posle uvođenja rešenja može da pokaže koliko je ubrzala taj proces i šta je time dobila, ima dobru osnovu za odluku o narednom koraku. ■



KUPAC VAS VOLI
Njegov AI je upravo pronašao bolju ponudu

Kako veštačka inteligencija menja ekonomiju lojalnosti i zašto brendovi više ne mogu da računaju na naviku potrošača?

Piše: **Lazar Jovanović**
Chief Digital and AI Officer, Represent System
Foto: **VITAMIN STUDIO**

Zamislite da se budite i dobijate poruku od svog digitalnog asistenta: „Pronašao sam povoljniji mobilni paket sa istim uslovima, osiguranje koje više odgovara vašim potrebama i jeftinije zamene za tri proizvoda koja redovno kupujete. Želite li da pripremim promene?" Niste tražili ponude, obilazili sajtove niti razgovarali sa prodavcima. Neko drugi je obavio poređenje umesto vas.

Za potrošača, to zvuči kao dugo obećavana digitalna pogodnost. Za direktora marketinga, moglo bi da predstavlja početak mnogo ozbiljnijeg izazova. Šta ostaje od lojalnosti kada kupac više ne mora da uloži gotovo nikakav napor da bi razmotrio odlazak?

U međunarodnoj debati ovaj scenario dobija pažnju pod nazivom *hyperswitching* – izraz kojim je profesor prava Rori van Lu još 2019. opisao mogućnost da digitalni asistenti dramatično ubrzaju prelazak velikog broja kupaca sa jednog ponuđača na drugog. To nije naziv za već dokazan masovni tržišni fenomen, već koncept koji sa razvojem autonomnih AI agenata postaje sve relevantniji.

Tradicionalni modeli zadržavanja kupaca oslanjali su se na kombinaciju zadovoljstva, emocionalne povezanosti, pogodnosti, ali i obične ljudske inercije. Ostajemo kod banke jer promena zahteva administraciju. Produžavamo pretplatu jer nemamo vremena da uporedimo ponude. Kupujemo poznati proizvod jer ponovna analiza kategorije traži pažnju.

AI agent menja upravo ekonomiju tog napora. Ako mu korisnik dâ dozvolu, mogao bi kontinuirano da prati ponude, upoređuje ukupne troškove i uslove, upozorava na bolju ponudu i priprema promenu dobavljača. Barijera prelaska više nije sat istraživanja, već jedno pitanje: „Da li odobravam?"

ŠTA SE ZAPRAVO VEĆ MENJA?

Ne treba mešati AI asistirano odlučivanje sa potpuno autonomnom kupovinom. Prema *McKinseyjevom* istraživanju objavljenom u martu 2026, 38 odsto ispitanika u Francuskoj, Nemačkoj i Ujedinjenom Kraljevstvu već koristi AI za istraživanje proizvoda i usluga ili odlučivanje o kupovini. Spremnost da agent samostalno izvršava trajne ili ponavljajuće radnje znatno je manja.

Istovremeno, PHD i WARC procenjuju da bi globalna potrošnja čijoj realizaciji pomažu AI agenti mogla porasti sa 944 milijarde dolara u 2026. na 3,35 biliona u 2030. godini. To je projekcija obima potrošnje uz asistenciju agenata, ne vrednost kupovina koje su mašine već samostalno obavile.

BCG u analizi iz oktobra 2026. navodi da 68 odsto anketiranih trgovaca očekuje značajan ili transformativan uticaj *agentic commerce* modela u naredne dve godine. Reč je o očekivanjima učesnika istraživanja, ali ona dovoljno govore o tome koliko ozbiljno industrija razmatra ovu promenu.

Dakle, promena počinje mnogo pre automatizovane transakcije. Onog trenutka kada AI sa deset ponuda suzi izbor na tri mogućnosti, već je uticao na tržišnu utakmicu. Brend koji nije ušao u razmatranje teško može da pobedi na kraju procesa.

KADA POZNATO IME VIŠE NIJE DOVOLJAN ARGUMENT

Hyperswitching ne znači da će svi kupovati isključivo najjeftinije. Ljudi će i dalje ceniti reputaciju, sigurnost, kvalitet usluge, iskustvo i pripadnost određenom brendu. Ali te vrednosti moraće da izdrže novu vrstu provere.

Zamislimo dva osiguravajuća društva. Prvo godinama ulaže u kampanje i prepoznatljivost. Drugo nudi jasnije uslove, brže rešavanje zahteva i bolji odnos cene i pokrića. Ako AI dobije zadatak da pro-

Foto: **Point Normal** / Unsplash

nađe najprikladniju polisu, poznatost može biti signal poverenja, ali ne nužno i dovoljan razlog za preporuku.

Zato se lojalnost ne ukida, već menja način na koji se izražava. Kupac će moći da zada agentu: „Prednost daj brendovima kojima verujem, ali me obavesti ako postoji znatno bolja ponuda." Konkurent tada više ne mora da osvoji svu njegovu pažnju. Dovoljno je da pruži argument koji će proći kroz filter njegovih prioriteta.

u AI odgovorima. To podrazumeva razumevanje pitanja koja potrošači postavljaju AI asistentima, praćenje načina na koji se brend pojavljuje u preporukama, poređenje sa konkurencijom i identifikovanje izvora koji oblikuju te odgovore. Upravo tu nastaje nova strateška vrednost povezivanja SEO-a, kredibilnih medijskih izvora, digitalnog PR-a i optimizacije za AI pretragu – sve to objedinjuje model koji mi u kompaniji sprovodimo pod nazivom AIEO. U novoj

Postoji i pitanje odgovornosti. Čije interese agent zaista zastupa? Koliko na njegovu preporuku utiču komercijalni aranžmani platforme, kakvim ličnim podacima pristupa i gde su granice korisničkog odobrenja? Brže poređenje nije automatski isto što i nezavisnija ili bolja odluka.

Dosad je jedna od prednosti etabliranih kompanija bila činjenica da kupci ne preispituju svakodnevno svoje izbore. Dolaskom AI agenata ta tišina može po-



Za kompanije je posebno neprijatna mogućnost sinhronizovanog ponašanja kada veliki broj agenata može u kratkom roku prepoznati istu promenu u odnosu cene i kvaliteta i usmeriti korisnike ka istom konkurentu. To je ekstremni rizik *hyperswitchinga*, a ne tvrdnja da se danas redovno događa.

Marketinški lideri zato moraju da preispitaju šta tačno mere kada kažu da imaju lojalne kupce. Da li se oni vraćaju zato što biraju našu vrednost ili zato što je promena komplikovana? Koliko je naš program lojalnosti zaista koristan kada se uračunaju cena, usluga, dostupnost i vreme korisnika?

Pored tradicionalnih pokazatelja zadržavanja, životne vrednosti kupca i zadovoljstva, kompanije će morati sistematski da upravljaju i svojom vidljivošću

> NEOPHODNO JE DA KOMPANIJE IZGRADE VREDNOST KOJU JE TEŠKO ZAMENITI, ALI DOVOLJNO JASNO OBJAŠNJENU DA BUDE RAZUMLJIVA I ČOVEKU I NJEGOVOM DIGITALNOM PREDSTAVNIKU

ekonomiji preporuka nije dovoljno da kompanija ima kvalitetniju ponudu. Važno je i da AI sistemi imaju dovoljno relevantnih i pouzdanih informacija da tu prednost mogu da prepoznaju, razumeju i predstave korisniku.

Ipak, odgovor nije pretvaranje brenda u tabelu specifikacija. Upravo suprotno. Neophodno je da kompanije izgrade vrednost koju je teško zameniti, ali dovoljno jasno objašnjenu da bude razumljiva i čoveku i njegovom digitalnom predstavniku. I da očuvaju direktan odnos sa kupcem, umesto da ga u potpunosti prepuste tehnološkim posrednicima.

stati mnogo kraća. Neće nestati značaj brenda, kreativnosti i emocije; nestaće deo komfora da su oni, jednom osvojeni, dovoljni sami po sebi.

Zato bih pitanje za uprave i marketinške direktore promenio. Umesto: „Kako da sprečimo kupca da ode?", pitao bih: **„Kada bi danas imao sve informacije, dovoljno vremena i potpuno jednostavan način da promeni dobavljača, zašto bi ponovo izabrao nas?"**

U eri *hyperswitchinga*, odgovor na to pitanje mogao bi da postane najvažnija strategija lojalnosti. ■



MDS Rewired

Kako tehnologija menja poslovanje

***MDS Informatički inženjering*, domaća IT kompanija s više decenija iskustva na domaćem i međunarodnom tržištu, održala je drugo izdanje konferencije „MDS Rewired" u hotelu „St. Regis Belgrade". Događaj je okupio brojne IT stručnjake, predstavnike poslovne zajednice, korisnike i partnere, sa ciljem razmene znanja i iskustava o tehnologijama koje menjaju način na koji kompanije posluju.**

Da AI značajno menja način rada, ali da ljudska ekspertiza i dalje ostaje nezamenljiva, inženjeri kompanije MDS pokazali su kroz niz predavanja i primera iz prakse. Govorilo se o tome kako se uz pomoć AI-ja razvija i održava savremena IT infrastruktura, kako automatizacija menja ulogu inženjera, ali i gde odluka i odgovornost i dalje ostaju na čoveku. Značajan deo programa bio je posvećen savremenim bezbednosnim izazovima – zaštiti identiteta, prepoznavanju digitalne izloženosti i novoj generaciji centara za bezbednosne operacije (SOC).

Predstavnici kompanije *Oktacron*, članice MDS grupe specijalizovane za napredna rešenja i usluge u oblasti sajber bezbednosti, predstavili su kako AI menja budućnost centara za bezbednosne operacije – od efikasnijeg filtriranja velikog broja alarma i preciznije detekcije do brže reakcije na incidente, uz zadržavanje ljudske ekspertize tamo gde je ona najpotrebnija.

„'MDS Rewired' pokrenuli smo sa idejom da na jednom mestu okupimo ljude koji tehnologiju ne posmatraju samo kroz trendove, već kroz konkretne poslovne izazove i rešenja. Ove godine želeli smo da napravimo korak dalje i otvorimo teme koje će u velikoj meri odrediti način na koji ćemo poslovati u narednoj deceniji. Veštačka inteligencija, automatizacija i sajber bezbednost više nisu teme budućnosti – one već danas menjaju poslovanje i zahtevaju potpuno novi pristup tehnologiji", istakli su iz MDS-a.

Kompanija *MDS Informatički inženjering* nastavlja da povezuje višedecenijsko iskustvo s tehnologijama koje oblikuju budućnost, fokusirajući se na realne poslovne izazove i rešenja koja donose konkretnu vrednost kompanijama.



Foto: Petar Đorđević

Znamo ko ima pristup našim sistemima, ali **Miloš Jovanović, rukovodilac *Network Security* odeljenja kompanije *MDS Informatički inženjering***, objasnio nam je kako da utvrdimo ko im stvarno pristupa:

„Tradicionalni pristup podrazumeva da radimo validaciju identiteta jednokratno, onda kad se pristup zahteva. Međutim, nakon toga se mogu desiti razni scenariji. Nalog može biti kompromitovan, kredencijali mogu biti ukradeni, sesija može biti oteta, računar može biti zaražen nakon inicijal-

nog uspostavljanja sesije. Zbog toga je potrebno uvesti drugi pristup – *zero trust*, čija je suština kontinuirana validacija poverenja u identitet, kako bismo prepoznali da li je onaj ko pristupa sistemu zaista onaj ko treba da mu pristupi."

Nikola Blanuša, sistemski inženjer kompanije *MDS Informatički inženjering*, objašnjava koje preduslove kompanija mora da ispuni da bi AI zaista radio za nju:

„Potrebne su u startu dve stvari. Prvo, bitno je da kompanija sama definiše posebne procese koje će unaprediti veštačkom inteligencijom, kako bi jasno definisala opseg samog AI-ja i kako bi sam servis bio funkcionalan. Drugi preduslov baziran je na samom temelju. U suštini, bitna je pouzdana infrastruktura na kojoj će biti plasirane same AI platforme koje će unapređivati dalje posebne procese."

Teodora Popović, sistemska inženjerka kompanije *MDS Informatički inženjering*, smatra da je jedan od velikih izazova koje kompanije danas imaju da prepoznaju i procene rizike kojima su izložene:

„Nisu sve kompanije izložene istim rizicima, već to zavisi od njihovog poslovanja i njihovog IT okruženja. Zbog toga svaka kompanija treba da proceni rizike kojima je izložena i odredi prioritete u skladu sa svojim poslovnim potrebama."

Katarina Garić, senior inženjerka za sajber bezbednost kompanije *Oktacron*, odgovorila nam je na pitanje šta AI danas radi bolje od čoveka u oblasti sajber bezbednosti:

„Mislim da je sama činjenica da AI može da radi bihevioralnu analizu jedan



je posao čoveka ako AI danas sve može da radi brže i bolje:

„Pitanje polazi od pretpostavke da AI stvarno može nešto da uradi bolje od čoveka. Međutim, u praksi je to malo drugačije. Ono što AI dobro radi jeste da napiše prvi nacrt automatizacije, da prevede konfiguraciju iz jednog formata u drugi format, da pročita mnogo brže logove i postojeću konfiguraciju od nas. Ali ono što ne radi dobro – i ne treba da radi – jeste da sam pušta izmene u produkciju. On ne zna koji su naši konteksti, koji su naši izuzeci, zašto je nešto konfigurisano ovako, a



od glavnih koraka da brže prepoznamo pretnju, jer može da prati način na koji koristimo podatke, gde ih koristimo i slično. Mislim da upravo zbog toga može da nam donese najveću korist."

Aleksandar Petrovski, senior inženjer za sajber bezbednost kompanije *Oktacron*, veruje da je AI bolji u samoj obradi velike količine podataka:

„Rekao bih da brzina analize i reakcije na potvrđene incidente predstavlja još jednu prednost AI-ja. Takođe, mogu slobodno da kažem da AI radi i ne spava. Dakle, ne umara se, radi konstantno. Ipak, trenutno treba da postoji neko ko će to da iskontroliše i kaže: 'E, u pravu si ili nisi u pravu, treba malo bolje da te podesimo.'"

Nikola Grgur, rukovodilac *DevOps* odeljenja kompanije *MDS Informatički inženjering*, objašnjava šta ne onako, te ne može da snosi krajnju odgovornost."

Danijela Vučićević, rukovoditeljka tima poslovne analitike u kompaniji *MDS Informatički inženjering*, ukazuje na granicu između mogućnosti veštačke inteligencije i odgovornosti čoveka za odluke koje se donose:

„O tome šta treba uraditi i zašto treba uraditi – odluku i dalje donosi čovek. Dok se ne reguliše drugačije, to se neće menjati."

Siniša Padežanin, rukovodilac *Service Provider Networks* odeljenja kompanije *MDS Informatički inženjering*, napominje da AI nema odgovornost:

„Odgovornost i dalje ostaje na inženjeru. Sve odluke donosi inženjer. Pristup mreži, opremi, uređajima – u njegovim je rukama. AI kao takav jeste dobar, ali je rizičan, jer AI uvek može istu stvar da uradi na više načina. Jedan od tih načina može biti pogrešan. Zato je inženjer taj koji ipak mora da donese krajnju odluku, jer je njegov način razmišljanja nešto što se gradilo godinama." ■





Sledeće digitalno zlato nije algoritam, **već dobar podatak**

Zašto su kvalitetni medicinski podaci ključni za razvoj veštačke inteligencije i budućnost medicine?

Piše: **Dr Emilija Vuković**
managing partner kompanije Agile Dynamics Tech
Foto: **Mina Moshi**

Zamislite da u podrumu, među cipelama koje više ne nosite, starim biciklom i drugom starudijom, imate i poneku polugu zlata. Znate da je tamo, znate da vredi, ali nemate ni ključ od podruma, ni alat da ga otvorite, ni način da utvrdite koliko ga zapravo ima. Deluje vam da je nemoguće do njega doći, pa polako potiskujete ideju da vam može biti korisno. Kako i da vam koristi nešto što vam je nedostupno! Otprilike tako danas izgleda odnos velikog broja bolnica prema sopstvenim podacima. Sve je to negde u sistemu, ali ko će to da sortira! Živimo u vremenu u kojem veštačka inteligencija može da prepozna patološke promene na medicinskim snimcima, a bolnice neretko ne mogu jednostavno da pronađu sve pacijente koji su tokom prethodnih pet godina imali određenu dijagnozu.

Problem savremene medicine nije samo nedostatak podataka. Problem je što ne znamo šta sve imamo.

Dok se svet utrkuje ko će razviti pametniji algoritam, često zaboravljamo najvažnije pitanje: na kakvim podacima taj algoritam uči? *ChatGPT* i drugi modeli ne poseduju medicinsku intuiciju ni iskustvo. Ovakvi modeli prepoznaju obrasce. Ako su podaci nepotpuni, pogrešno označeni ili nereprezentativni, algoritam zaključuje pogrešno.

Jedan od najpoznatijih primera objavljen je 2019. godine u časopisu *Science*. Istraživači su otkrili da algoritam korišćen u američkom zdravstvenom sistemu sistematski potcenjuje zdravstvene potrebe Afroamerikanaca u poređenju sa pacijentima bele rase sličnog zdravstvenog stanja. Kako to? Kao pokazatelj zdravstvenih potreba koristio je troškove lečenja. Međutim, manje novca potrošenog na određene pacijente nije značilo da su oni zdraviji, već je delimično odražavalo postojeće nejednakosti u pristupu zdravstvenoj zaštiti. Da pojasnimo, algoritam nije imao predrasude, ali podaci na kojima je učio odražavali su sistemske nejednakosti.

> KVALITET PODATAKA ODREĐUJE KVALITET VEŠTAČKE INTELIGENCIJE

Sličan izazov bio je u dermatologiji. Algoritam treniran pretežno na fotografijama svetlije kože može imati slabije rezultate pri prepoznavanju određenih oboljenja na tamnijoj koži. Istraživanja objavljena u časopisima *JAMA Dermatology* i *Science Advances* ukazala su na nedovoljnu zastupljenost različitih tonova kože i posledice koje to može imati na pouzdanost modela.

Čvrstog sam stava da raznovrsnost podataka nije pitanje političke korektnosti, već bezbednosti pacijenata. Medicinski AI mora biti razvijan i testiran na različitim populacijama, etničkim grupama, uzrastima i zdravstvenim sistemima. Algoritam koji odlično funkcioniše u Bostonu ne mora biti podjednako pouzdan u Beogradu ili Najrobiju. Takođe je važno napomenuti da sintetički podaci nisu zamena za prave podatke. Kako bi nadomestile nedostatak kvalitetnih podataka, tehnološke kompanije sve češće koriste sintetičke, veštački generisane podatke. Oni imaju važnu ulogu u razvoju i testiranju softvera, ali ne mogu samostalno zameniti stvarne kliničke podatke i nezavisnu validaciju. Ako sintetičke podatke generišemo na osnovu nepotpunih ili pristrasnih informacija, postoji rizik da samo umnožavamo postojeće greške.

To je kao da pilota obučavamo isključivo u simulatoru.

Svaki radiološki snimak, laboratorijski rezultat ili medicinski izveštaj nastao je prvenstveno radi lečenja pacijenta. Međutim, uz odgovarajući pravni osnov,

Foto: Galina Nelyubova / Unsplash



informisani pristanak kada je potreban, anonimizaciju i stroge mere zaštite, ti podaci mogu doprineti razvoju dijagnostičkih algoritama, novih terapija i medicinskih istraživanja. Upravo tu nastaje nova kategorija kompanija koje povezuju zdravstvene ustanove sa istraživačima i proizvođačima medicinskih tehnologija.

Jedan od primera je *GetData*, kompanija koja razvija infrastrukturu za pretvaranje nepovezanih bolničkih arhiva u kvalitetne, strukturirane skupove medicinskih podataka. Umesto višemesečnog ručnog pretraživanja dokumentacije, cilj je automatizovati pronalaženje odgovarajućih slučajeva, povezivanje snimaka, laboratorijskih rezultata i dijagnoza, uz proveru kvaliteta i zaštitu identiteta pacijenata. Ovakav proces ne predstavlja samo mogućnost ostvarivanja dodatnih prihoda, već i priliku da sopstvene, do sada fragmentirane medicinske arhive bolnice pretvore u strukturirane, pretražive i upotrebljive baze podataka, koje mogu koristiti za analizu ishoda lečenja, unapređenje kliničkih procesa, istraživanja i donošenje kvalitetnijih poslovnih i medicinskih odluka.

NOVO DIGITALNO ZLATO

Tradicionalno, bolnice su prihod ostvarivale pružanjem zdravstvenih usluga. U novoj digitalnoj ekonomiji, podaci nastali tokom tih usluga mogu, uz zaštitu prava pacijenata, postati i važan resurs za istraživanje i inovacije. Za investitore se zato otvara zanimljivo pitanje: gde se zapravo nalazi dugoročna konkurentska prednost u medicinskoj veštačkoj inteligenciji? U algoritmu koji se može unaprediti ili zameniti? Ili u pristupu kvalitetnim, reprezentativnim i klinički potvrđenim podacima, čije prikupljanje zahteva godine rada, poverenja i saradnje?

> MEDICINA POČINJE PODACIMA, ZAVRŠAVA SE LJUDIMA

Verovatno u kombinaciji oba. Ali jedno je izvesno: algoritmi će postajati sve dostupniji. Pouzdani medicinski podaci, njihovo poreklo i odgovorna upotreba ostaće strateški važni. I možda se sledeća velika revolucija u medicini neće dogoditi kada razvijemo još jedan impresivan AI model, već kada konačno naučimo da koristimo informacije koje već posedujemo.

Budućnost medicine neće zavisiti samo od toga koliko će mašine biti inteligentne, već i od toga koliko ćemo mi biti odgovorni prema podacima kojima ih učimo.

Na kraju, iza svih algoritama, investicija i milijardi podataka, ostaje jedna jednostavna istina: mi se ne bavimo podacima – mi se bavimo ljudima. ■



Piše: Gorica Mitrović

Otpornost kao štit od sajber napada

Konferencija Pulse360 okupila je stručnjake koji su govorili o prediktivnoj sajber bezbednosti, veštačkoj inteligenciji i zaštiti poslovanja

Sajber napad ne mora da znači i kraj poslovanja. Ključna razlika je u tome koliko je kompanija spremna da prepozna pretnju, zaštiti ono što joj je najvažnije i nastavi da radi čak i kada se incident dogodi. Upravo je otpornost bila u fokusu konferencije Pulse360, koju je kompanija PULSEC održala u Sava centru, okupivši stručnjake oko teme kako kompanije mogu pravovremeno da izgrade efikasnu zaštitu i spreče da sajber pretnje ugroze opstanak biznisa.

Pod sloganom „Resilience by Design", učesnici su govorili o tome kako se otpornost kompanija gradi unapred, kroz projektovanje IT sistema, pripremu ljudi, usklađivanje sa regulativom i jasne procedure za reagovanje na incidente.

Jedna od ključnih tema bio je prelazak sa reaktivnog na prediktivni pristup sajber bezbednosti. Ilijana Vavan iz kompanije *Group-IB*, koja je održala uvodno predavanje, govorila je o prepoznavanju obrazaca ponašanja i putanja napadača kako bi se pretnje zaustavile pre nego što izazovu ozbiljne posledice.

Razgovori su obuhvatili i uticaj veštačke inteligencije na načine napada i mogućnosti odbrane, zaštitu podataka i poslovnog znanja. Posebna pažnja posvećena je pitanju kako nove tehnologije pretvoriti u poslovnu vrednost uz očuvanje poverenja i kontinuiteta rada.

„Sve češće nam se obraćaju i mala i srednja preduzeća koja traže pomoć da se zaštite. Nažalost, to se najčešće dešava tek nakon napada, kada su računari već zaključani, a poslovanje zaustavljeno. Važno je da priprema počne pre incidenta i da obuhvati tehničke timove, menadžment i stručnjake za regulativu. Cilj je da kompanija može da nastavi da posluje dok se problem rešava i da se što brže vrati u redovan režim rada", izjavio je Igor Pinter iz kompanije PULSEC.

Posebnu pažnju privukla je demonstracija uživo „Inside PULSEC", tokom koje su inženjeri kompanije PULSEC kroz praktičnu simulaciju prikazali kako sajber napad počinje, kako se razvija i kako bezbednosni tim reaguje u realnom vremenu kako bi zaštitio sisteme i podatke kompanije, potencijalne mete sajber napada.

Na konferenciji je prvi put snimljena cela sezona podkasta „Pulse360". Sedam



Foto: Luka Pejčić

epizoda, sa predstavnicima kompanija *Cisco*, *TrendAI*, *Airbus*, *Palo Alto Networks* i *Deep Netts*, biće naknadno objavljeno na Jutjub kanalu kompanije PULSEC.

Partneri konferencije Pulse360 bili su *Group-IB*, *Palo Alto Networks*, *Comtrade Distribution*, *Co.Next*, *TrendAI*, *Telekom Srbija*, *Fortinet*, *CyberCyte*, *VMware*, *Cisco*, *Ingram Micro*, *Reputeo* i *HUB201*.



ILIJANA VAVAN
Group-IB

OD TEHNOLOGIJE DO POSLOVNIH REZULTATA

Bharat Mistry, TrendAI



Šta je, iz vašeg iskustva, ključno da bi kompanije nove tehnologije zaista pretvorile u poslovnu vrednost, umesto da one ostanu samo još jedan tehnološki trend?

– Većina organizacija ne uspeva da pretvori tehnologiju u konkretnu poslovnu vrednost. Ne zato što je tehnologija loša, već zato što preskaču tri ključna koraka.

Kao prvo, definišite šta za vas znači uspeh pre nego što krenete. Unapred odredite merila uspeha: da li je cilj povećanje prihoda, smanjenje troškova ili veće zadovoljstvo korisnika? Ako ne postavite jasne pokazatelje pre uvođenja tehnologije, nikada nećete znati da li se investicija zaista isplatila. Previše kompanija prvo uvede tehnologiju, a tek onda počne da postavlja prava pitanja.

Kao drugo, odgovornost mora da preuzme biznis, a ne samo IT sektor. Sama tehnologija ne menja ništa. Finansijski direktor, rukovodilac operacija i direktor korisničke podrške moraju aktivno da učestvuju u procesu i budu odgovorni za rezultate. Kada poslovni rukovodioci podrže promenu i preuzmu odgovornost za nju, njeno usvajanje ide brže, a ostvareni rezultati se dugoročno održavaju. Ako je za sve odgovoran isključivo IT sektor, takve inicijative na kraju propadaju.

Kao treće, razmišljajte dugoročno. Pravi posao počinje tek nakon puštanja rešenja u rad, a ne pre toga. Uspešne kompanije kontinuirano ulažu u obuku zaposlenih, pažljivo prate pokazatelje usvajanja novih rešenja i prilagođavaju pristup na osnovu stečenih uvida. One koje uvedu rešenje i odmah pređu na sledeći projekat najčešće dožive neuspeh u roku od šest meseci.

Formula za uspeh je jednostavna: merite rezultate, rasporedite odgovornost na sve relevantne delove organizacije i istrajte u tome.

PREDVIĐANJE NAPADA KAO NOVA LINIJA ODBRANE

Ilijana Vavan, Group-IB

Koliko se danas promenio pristup sajber bezbednosti i koliko je važno da kompanije prepoznaju i predvide ponašanje napadača, umesto da na pretnje reaguju tek kada se dogode?

– Pristup sajber bezbednosti značajno se promenio u poslednjih nekoliko godina, a prepoznavanje ponašanja napadača postalo je ključno.

Od reaktivnog ka proaktivnom modelu. Tradicionalna zaštita se oslanjala na perimetar (*firewall, antivirus, potpisi poznatog malvera*) i na reakciju nakon incidenta. Danas je takav pristup nedovoljan iz nekoliko razloga:

Napadači su organizovani i profesionalni

Ransomware grupe, APT akteri i brokeri inicijalnog pristupa funkcionišu kao ekosistem sa podelom uloga. Poznajemo njihove alate, infrastrukturu i taktike (TTP), pa ih je moguće pratiti i unapred prepoznati.

Vreme je presudno

Od prvog upada do šifrovanja ili krađe podataka često prođe samo nekoliko dana, a ponekad i sati. Ako se reaguje tek kada šteta nastane, već je kasno.

Potpisi ne hvataju nove pretnje

Napadači brzo menjaju metode i koriste legitimne alate i kredencijale (*living-off-the-land*), pa detekcija po potpisu često zakaže. Ponašanje je teže sakriti od koda.

Širi se površina napada

Klaud, rad na daljinu, lanac snabdevanja i kompromitovani nalozi znače da perimetra više nema u klasičnom smislu. ■


BHARAT MISTRY
TrendAI

Kad ruke pronađu svoj put

Priča o keramici, strpljenju i brendu koji je osvojio naše domove

Marija Popović je godinama radila u grafičkom dizajnu, sve dok joj glina nije privukla pažnju i odvela je u jednom sasvim novom kreativnom pravcu. Počela je da pravi prve šolje, istražuje materijal i otkriva koliko je radu rukama blisko ono što je oduvek volela – da ideju pretvori u nešto opipljivo. Tako je nastao *Marmade*, brend ručno rađene keramike koji je vremenom prerastao u ozbiljan posao i pronašao put do domova, kafeterija i restorana.

Danas Marija ne stvara samo predmete, već kroz radionice svoje znanje i ljubav prema glini deli i sa drugima. Kao mama i preduzetnica, svakodnevno usklađuje različite uloge, obaveze i rokove, a pritom nastoji da sačuva ono zbog čega je u ovaj posao i ušla – zadovoljstvo u stvaranju i slobodu da svakoj ideji posveti pažnju koju zaslužuje.

Marija je odmalena sebe videla u svetu grafičkog dizajna. Taj posao bio joj je blizak i kroz porodično okruženje, ali se pred upis na fakultet pojavila želja da stvara na drugačiji način. Rad za računarom nije želela potpuno da napusti, ali je shvatila da joj nedostaje neposredan kontakt s materijalom i mogućnost da nešto oblikuje sopstvenim rukama.

„U periodu pripremanja za fakultet imala sam priliku da prvi put radim s glinom i odmah sam osetila da mi taj način stvaranja leži. Smatrala sam da rad na računaru mogu da nastavim, a ipak da počnem da učim o keramici. Tako je i danas. Za svoje potrebe i potrebe bliskih ljudi sednem za računar, iako značajno više uživam dok su mi ruke u glini", kaže ona.



Foto: Dejan Đurđević, Anja Stefanović

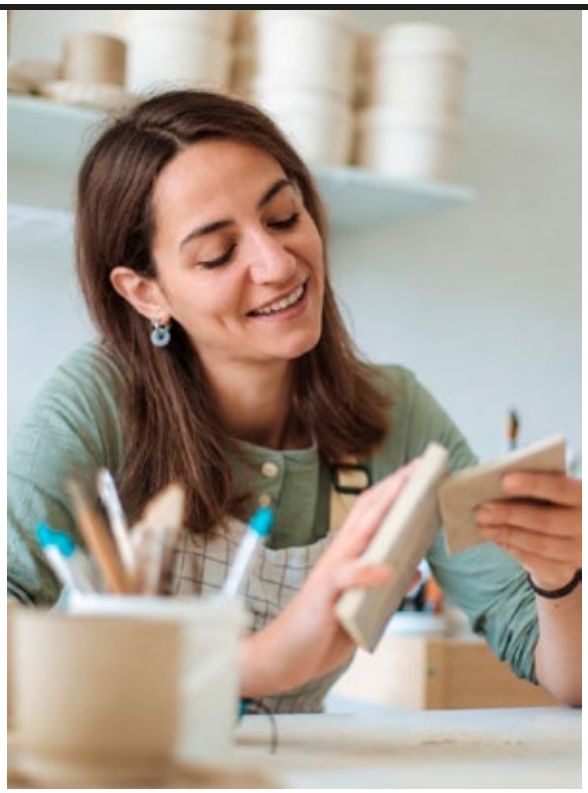
OD PRVIH ŠOLJA DO PREPOZNATLJIVOG BRENDA

Nakon završenih studija, odlučila je da svoju ljubav prema keramici pretvori u posao. Početak nije bio zasnovan na velikom poslovnom planu, već na želji da pronađe način da nastavi da radi sa materijalom koji ju je privukao.

„Nakon završenih studija na Fakultetu primenjenih umetnosti, osnovala sam svoj brend i predstavila prvu seriju šolja iz kolekcije *Basics*. Tada se dogodio veliki bum. Ljudi su želeli tu kolekciju, počele su da se javljaju prve kafeterije, a preporuke su se širile od usta do usta. Stvarajući ovu kolekciju, i sama sam izašla iz zone komfora. Čine je šolje bez drški, pastelnih boja i minimalističkog dizajna. I dan-danas su najtraženije, a brend je postao prepoznatljiv po njima."

Keramika zahteva drugačiji odnos prema vremenu. Od oblikovanja gline do sušenja i pečenja, svaki korak traži strpljenje, a konačan rezultat nije moguće požurivati. Za Mariju je upravo taj proces jedna od najvažnijih vrednosti rada sa keramikom.

„Stvarati ručno za mene prvenstveno znači mir. Keramika nije brz proces, uvek je tu neko čekanje, sušenje, pečenje, hlađenje peći i, na kraju, finalno otvaranje peći, gde dolazi magija i konačan rezultat. Glina me je naučila strpljenju, jer ne prašta brzinu i neodgovornost, a zahteva prisutnost i pažnju. Kada sam u ateljeu, za mene ne postoji spoljašnji život, jer je neophodno da sam tu prisutna i promišljena. Ljudi koji dolaze na časove kod mene ili biraju komade koje ja stvaram uglavnom su oni koji su osvešćeni, žele da uspore, imaju vreme za sebe i svoje rituale i razumeju proces izrade komada od grumena gline. Umeju da cene vreme posvećeno izradi i zadovoljni su rezultatima."



Prve poslovne saradnje stigle su još dok je razvijala svoj brend. Početna narudžbina od 30 šolja delovala je kao veliki izazov, ali su se nakon nje, zahvaljujući preporukama, otvarala vrata novih saradnji.

„Saradnje sa kafeterijama su predivna stvar, barista zna šta mu konkretno treba za serviranje kafe koju služi, a ja sam tu da budem podrška kada je reč o dizajnu, ergonomičnosti i tehničkim karakteristikama u izradi jednog komada. Zahvaljujući njima, naučila sam puno o kafi, o tome koliko je oblik šolje bitan za serviranje i upotrebu, iako u prvi mah ne mislimo o tome. Uz razmenu različitih iskustava dolazimo do savršenog rešenja."

Marmade se ne razvija samo kroz gotove proizvode. Želja ljudi iz Marijinog okruženja da isprobaju rad sa glinom vremenom je prerasla u radionice i kurseve, a zatim i u timbildinge i programe za decu.

„Kroz časove upoznala sam mnogo divnih ljudi, sa nekima sam postala prijatelj, neki su me povezali sa svojim prijateljima i ostvarili smo uspešne saradnje. Držati čas nije šturo predavanje, već druženje, zabava i učenje koje na kraju ima konačan proizvod. Ono što volim svima da napomenem jeste da se sve može ispraviti dok su tu i da volim da ljudi sa časa odu zadovoljni rezultatima izrade", ističe ona.

KREATIVNI POSAO IMA I SVOJU NEVIDLJIVU STRANU

Iako je keramika u središtu brenda *Marmade*, njegovo vođenje podrazumeva mnogo više od rada sa glinom.

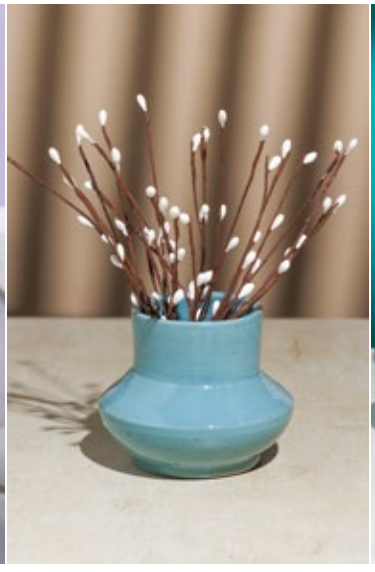
„Osim što sam dizajner i keramičarka, ja moram biti i logističar, poručilac robe, osoba koja transportuje napravljene komade, čistačica, računovođa, organizator, vođa posla, neko ko odgovara na poruke i mejlove, fotograf i video-editor. Najteži deo posla svakako je birokratija, ali vremenom se uđe u štos. Uz sve to sam i mama, tako da organizacija mora biti baš dobra."

MARMADE U NAREDNIM GODINAMA

Posle godina rada, brojnih saradnji i susreta sa ljudima koji su prepoznali vrednost njenih proizvoda i radionica, Marija u budućnost gleda sa ponosom, ali bez potrebe da brend raste po svaku cenu.

„Kad se osvrnem na svoj rad, budem ponosna i punog srca. Ono što sada želim jeste da se brend razvija istim tempom, da nastavim saradnje koje imam, kao i da se dese neke nove o kojima pregovaram. Želim da radionice ostanu prepoznatljive kao mesto sticanja znanja, ali i zabave i opuštanja. Trenutno radim na novogodišnjoj kolekciji, kao i na pripremi novogodišnjih PR paketa i poklončića", zaključuje Marija. ■







Piše: Jovan Kragović

Kulinarska autobiografija Anđele Risimić u devet poglavlja

Kako je mlada šefica spojila balet, biznis i lekcije Masima Boture u autentični gastronomski potpis restorana „S5 by Angie”

Retki su kulinarski putevi koji nastaju iz neobičnog spoja hrabrosti, radoznalosti i želje za konstantnim istraživanjem. Kada posmatrate put Anđele Risimić, vlasnice i šefice zemunskog *fine dining* restorana „S5 by Angie”, imate utisak da je pre svoje tridesete proživela nekoliko potpuno različitih života. Od baletanki i nastupa na velikim scenama, preko indeksa Fakulteta organizacionih nauka, pa sve do svetskih kulinarskih meka – švajcarskog prestižnog univerziteta EHL i kuhinje legendarnog Masima Boture u „Osteriji Frančeskani” – Anđela je strpljivo sakupljala komadiće sopstvenog mozaika.

Foto: Jovana Šurlan, Luka Jovanović, Privatna arhiva





Danas, na mirnoj zemunskoj adresi, ona ne spaja samo sastojke na tanjiru. Njena kuhinja je prostor u kojem se prepliću strogost umetnosti, logička preciznost i čista, nepatvorena emocija odrastanja.

IZMEĐU SEOSKE TRPEZE I BEOGRADSKIH RESTORANA

Da bi se razumeo Anđelin današnji odnos prema hrani, potrebno je vratiti se na same početke, u detinjstvo razapeto između dva potpuno različita sveta koja su ostavila neizbrisiv trag na njen gastronomski senzibilitet.

„Sa šest godina prvi put sam ušla u kuhinju tatinog restorana i umesila svoju picu. Tada je to bila igra, a danas shvatam koliko je taj trenutak bio važan. Porodični restoran bio je moje prvo iskustvo sa hranom kao nečim što okuplja ljude i stvara uspomene. Iako tada nisam znala da ću se baviti gastronomijom, upravo tu je počela moja priča", priseća se Anđela.

Ova rana radoznalost dodatno je oblikovana kroz dve porodične linije, koje su ponudile potpuno suprotne, a opet komplementarne kulinarske perspektive.

„Potičem iz dve potpuno različite porodice, ali su me obe naučile da volim hranu. Sa jedne strane, imala sam baku na selu, uz koju sam muzla kozu i uživala u njenim paprikama na kajmaku. Sa druge strane, imala sam baku i deku iz Beograda, iz porodice u kojoj su svi medicinari. Stalno smo obilazili restorane i kafane. Tako sam odrastala između seoske trpeze, domaćih namirnica i beogradskih restorana, razvijajući ljubav prema iskrenim, tradicionalnim ukusima, ali i radoznalost da istražujem nove. Danas mislim da su upravo ta dva sveta oblikovala moj pogled na hranu – kao spoj ukusa, iskustava, ali pre svega ljudi koji se oko nje okupljaju."

Ipak, put do profesionalne kecelje nije bio pravolinijski. Balet ju je učio formi i estetskoj harmoniji, dok su je studije na FON-u usmeravale ka strukturiranom razmišljanju. Ipak, kuhinja je bila jedino mesto gde su svi ti segmenti njene ličnosti mogli da se spoje bez kompromisa.



„Ljubav prema hrani prati me od detinjstva, mnogo pre nego što sam uopšte pomislila da bi ona mogla da postane moj poziv. Oduvek me je privlačilo sve što se dešava oko stola – ukusi, mirisi, ljudi i uspomene koje hrana nosi. Balet me je vodio ka umetnosti, FON ka biznisu, ali me je kuhinja uvek vraćala nečemu što mi je bilo blisko i prirodno. Vremenom sam shvatila da je gastronomija za mene mnogo više od kuvanja. Ona spaja umetnost i nauku, preciznost i kreativnost, ali mi pre svega daje mogućnost da kroz hranu izrazim sebe. Mislim da je upravo ta ljubav, koja je oduvek bila tu, na kraju presudila. U kuhinji sam pronašla prostor u kojem mogu da budem sve ono što jesam."

Prve ozbiljne kulinarske korake napravila je još tokom prve godine studija, učeći zanat pod pritiskom realnog restoranskog servisa u „Salonu 5". Upravo u tom periodu dogodila se i epizoda koja će zauvek promeniti njen stav prema savršenstvu na tanjiru.

> NEKAD SE IZ GREŠKE RODI NEŠTO ZANIMLJIVO I AUTENTIČNO

„Sećam se serviranja svog prvog tanjira. Trebalo je da povučem četkicom crnu liniju od sosa, kao podlogu za hobotnicu, ali sam u žurbi prejako stisnula skvizer i isprskala ceo tanjir crnim mrljama. Bila sam sigurna da sam sve upropastila, ali glavni kuvar mi je rekao: 'Ostavi tako, odlično je!' I stvarno, izgledalo je bolje nego što smo planirali. Tada sam shvatila da u visokoj gastronomiji ne mora sve da bude savršeno i pod konac. Nekad se baš iz greške rodi nešto zanimljivo i autentično."



OD ŠVAJCARSKE PRECIZNOSTI DO ITALIJANSKOG DRILA

Nakon beogradskih kuhinja, želja za dubljim razumevanjem ugostiteljskog sistema i gastronomije odvela ju je na prestižni univerzitet EHL u Švajcarskoj, a potom i u samu kulinarsku elitu – modensku „Osteriju Frančeskanu". Boravak na ovim adresama predstavljao je intenzivan dril koji je konačno izbrusio njen autorski identitet.

„Boravak u Švajcarskoj i Italiji naučio me je da je kuvanje mnogo više od kreativnosti – ono traži disciplinu, strpljenje i spremnost da kreneš od najosnovnijih stvari. EHL je za mene bio 'Diznilend ugostiteljstva'. Tamo sam prvi put videla koliko je važno da razumeš svaki deo restorana, jer studenti prolaze kroz sve pozicije, od pranja sudova do rada u restoranu sa Mišlenovom zvezdicom, i to kako u kuhinji tako i u servisu."

Međutim, pravi profesionalni i emotivni test usledio je ulaskom u tim slavnog Masima Boture.

„A onda sam otišla u 'Osteriju Frančeskanu', kod Masima Boture, gde sam doživela pravi sudar sa realnošću. Radeći uz tim Masima Boture, shvatila sam šta znači posvećenost na najvišem nivou. Nekada bi mi ceo dan prošao u čišćenju školjki ili pripremi jedne namirnice, ali upravo kroz takve zadatke učite da cenite svaki detalj. Bilo je naporno, ali me je to iskustvo mnogo oblikovalo kao kuvara. Mislim da sam iz Švajcarske ponela ljubav prema sistemu, a iz Italije snagu da izdržim i onda kada je najteže."



„IZ ŠVAJCARSKE SAM PONELA LJUBAV PREMA SISTEMU, A IZ ITALIJE SNAGU DA IZDRŽIM I ONDA KADA JE NAJTEŽE"



MENI KAO KNJIGA PODELJENA NA POGLAVLJA

Sa ogromnim kapitalom znanja, internacionalnog iskustva i diplomom inženjera organizacionih nauka u džepu, Anđela se pre tri godine vratila u Beograd i započela svoju priču u „S5 by Angie". Danas, njen restoran funkcioniše po filozofiji gde vrhunska tehnika ne sme da poništi osećaj topline i doma.

„*Fine dining* za mene nije samo ono što se nalazi na tanjiru, već sve ono što gost ponese sa sobom nakon obroka. Važno mi je kako se gosti osećaju za mojim stolom i kakvu emociju hrana u njima budi. Zato u svom kuvanju spajam tehniku i kreativnost sa ličnim iskustvom i ukusima odrastanja. Za











mene je to suština gastronomije – da kroz hranu ispričam svoju priču, a da gost u njoj pronađe deo svoje. Želim da hrana bude autorska i posebna, ali da se ljudi za mojim stolom osećaju prijatno, opušteno i kao kod kuće."

Koncept ponude u restoranu „S5 by Angie" osmišljen je nesvakidašnje – umesto klasičnog jelovnika, gosti prolaze kroz poglavlja jedne lične i stilske autobiografije koja se pomno usklađuje sa ponudom na obližnjoj Zemunskoj pijaci.

„Moji meniji su na neki način moja autobiografija, ispričana kroz hranu. Inspiraciju pronalazim svuda – u muzici, umetnosti, prirodi, godišnjim dobima, ljudima koje upoznajem i promenama kroz koje prolazim. Zato su meniji u 'S5 by Angie' podeljeni na poglavlja, poput knjige, gde svako ime nosi svoju priču i emociju, ali i prati sezonu namirnica na Zemunskoj pijaci. Prvi meni bio je *Petrichor* – prva jesen i miris prve kiše u šumi; zatim *Amarcord* kao posveta filmu, umetnosti i sećanjima, dok *Dendrite* govori o povezivanju ljudi i stvaranju tima, poput pahulje sastavljene od jedinstvenih kristala. *Blossom* predstavlja cvetanje i razvoj, a *Fagales* drveće koje u jesen menja lišće – simbol promena koje su neizbežan deo života. *Nubes* me vraća u mladost, snove i školovanje u Švajcarskoj, dok je najnovije poglavlje, *Cielo*, posvećeno Italiji, otvaranju novih horizonata i svim mogućnostima koje nas čekaju."

Kroz sedam osmišljenih celina, Anđela Risimić dokazuje da visoka gastronomija u Srbiji više nije izolovana forma rezervisana samo za strogi elitizam. Ona u „S5 by Angie" nudi nešto mnogo vrednije – iskren, topao i estetski besprekoran dijalog sa gostom u kojem se svako jelo pamti, a svako novo poglavlje iščekuje sa znatiželjom prisutnom pri čitanju najlepše literature. ■

Od specialty kafe do gala večere

Kafeterija kao pokrovitelj svečanosti na Kraljevskom dvoru



***Kafeterija* je svoju posvećenost kvalitetu i pažljivo osmišljenom iskustvu gostiju predstavila u drugačijem ambijentu: kao pokrovitelj svečane večere na Kraljevskom dvoru koju je princ-naslednik Filip Karađorđević organizovao povodom rođenja svog bratanca princa Marka Aleksandra Karađorđevića.**

Događaj koji je zahtevao poseban pristup organizaciji i usluzi pokazao je još jednu dimenziju brenda koji publika pre svega prepoznaje po *specialty* kafi. Iza prepoznatljivog imena *Kafeterije* razvija se i ponuda namenjena događajima sa individualno osmišljenim gastronomskim konceptom, od poslovnih okupljanja i privatnih proslava do gala večera.

Za ovu posebnu priliku osmišljen je višesledni meni koji je spojio pažljivo odabrane namirnice i elegantnu prezentaciju. Večera je započela *amuse-bouche* zalogajem, profiterolom, a potom su posluženi krem od pečenog celera, slanina od mangulice, sarmica u vinovom listu, pita sa spanaćem, suva šljiva sa orasima i stepeni sir iz Šumadije. Kao glavno jelo poslužena je kraljevska teletina, dok je završnicu činila torta kraljice Natalije, uz *petit fours*, orasnice i vanilice. Svaki sled bio je deo jedinstvenog gastronomskog doživljaja, prilagođenog svečanom karakteru večeri.

U ovom segmentu *Kafeterija* ne polazi od unapred zadatog formata. Pored postojećih ketering rešenja, tim kreira menije prilagođene povodu, prostoru i

Foto: Vanja Pajović



željama domaćina: od pažljivo komponovanih set-menija i *fine dining* iskustava do celokupne gastronomske postavke događaja. Hrana, piće, način serviranja i atmosfera osmišljavaju se kao zaokružena celina, u skladu sa karakterom svake prilike.

Svečana večera na Kraljevskom dvoru bila je prilika da se takav pristup predstavi u ambijentu u kojem su pažnja prema detaljima, diskrecija i visok standard usluge od posebnog značaja. Za *Kafeteriju* učešće u ovom događaju predstavlja važan korak u daljem razvoju usluga koje prevazilaze svakodnevno iskustvo posete njenim lokalima.

Širenje u pravcu gastronomskih događaja ne znači udaljavanje od onoga po čemu je *Kafeterija* poznata. Naprotiv, reč je o prenošenju iste filozofije – kvaliteta proizvoda, doslednosti u realizaciji i pažnje prema gostu – u nove formate i drugačija okruženja.

Od prve šoljice kafe do svečane večere kreirane za poseban povod, *Kafeterija* gradi ponudu u kojoj iskustvo ne određuje unapred definisan paket, već ideja klijenta i način na koji se ona pretvara u događaj za pamćenje. ■











CREED IRIS DEBONAIR

Britanska elegancija i francusko parfemsko umeće u srcu Beograda

U raskošnom, istorijom obojenom ambijentu beogradskog hotela „Moskva", kompanija *DP Lux Group* priredila je ekskluzivno veče posvećeno predstavljanju *Iris Debonaira*, najnovije mirisne kreacije prestižne parfemske kuće *Creed*. Događaj je okupio odabrane goste iz sveta medija, kulture i digitalne scene, koji su upoznali novu interpretaciju nenametljive elegancije.

Izbor hotela „Moskva", jednog od najprepoznatljivijih simbola Beograda, bio je prirodan okvir za priču o nasleđu, umetnosti življenja i bezvremenskom stilu. Gosti su imali priliku da otkriju miris kroz posebno kreiranu cvetnu instalaciju posvećenu njegovim ključnim sastojcima, dok je doživljaj zaokružen večerom koju je osmislio Miloš Mirjanić, renomirani srpski šef sa međunarodnim iskustvom.



Osnovana 1760. godine, kuća *Creed* neguje tradiciju izuzetnog zanatskog umeća kroz sedam generacija. Njena filozofija visoke parfimerije spaja britansko krojačko nasleđe i francuski *savoir-faire*, uz posebnu pažnju posvećenu odabiru i obradi mirisnih sastojaka.

Iris Debonair inspirisan je Čarlsom Kridom (Charles Creed), pripadnikom pete generacije ove porodice, vizionarom čiji je pristup modi početkom 20. veka spajao preciznost britanskog krojačkog zanata i prefinjenost francuskog stila. Upravo taj susret dve tradicije čini suštinu nove floralno-fužer kompozicije, posvećene osobama koje svoju autentičnost izražavaju sa lakoćom i tihim samopouzdanjem.

U srcu mirisa susreću se sveža engleska lavanda iz Kenta i dragoceni francuski *Iris pallida*, koji kompoziciji daje

Foto: Nikola Vulikić



nežnu, puderastu dubinu, dok bergamot i apsint donose osvežavajuću aromatičnost. Kroz filozofiju *Art of Millésime*, *Creed* ostaje veran izuzetnim sastojcima i vrhunskom parfemskom umeću.

I samo ime *Iris Debonair* odražava francusko-britansko nasleđe kuće: izvedeno je iz starofrancuskog izraza „de bon air", povezanog sa otmenim držanjem i plemenitim poreklom. Prepoznatljiva *Creed* bočica, ovog puta u svetlosivim tonovima sa suptilnim nijansama irisa, dodatno ističe sofisticiran karakter novog izdanja.

MIRISNE NOTE

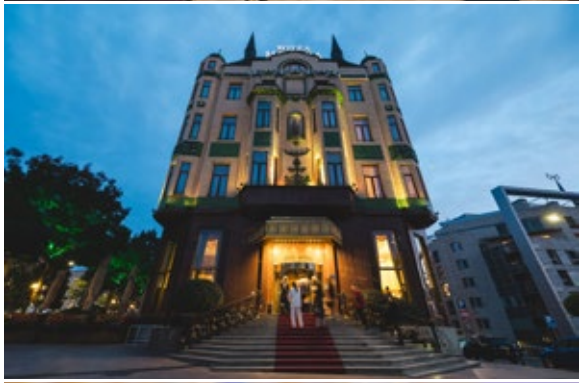
- *Gornje note: bergamot i apsint (koinfuzija), ružičasti biber, kardamom*
- *Srednje note: engleska lavanda, list ljubičice, akord pulpe smokve*
- *Bazne note: francuski Iris pallida, ambreta, amberwood*
- *Mirisna porodica: floralni fužer.*

Ovaj parfem možete pronaći u parfimerijama *Belodore* širom regiona (Srbija, Crna Gora, Mađarska, Hrvatska, Severna Makedonija).

BELODORE: THE ART OF FRAGRANCE. THE SCIENCE OF BEAUTY

Od svog osnivanja, 2020. godine, Belodore je sinonim za luksuz i jedinstvenost. Međunarodni lanac niche parfimerija trenutno posluje u sedam zemalja:





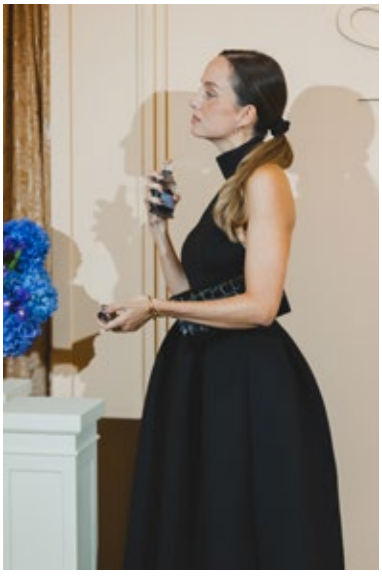


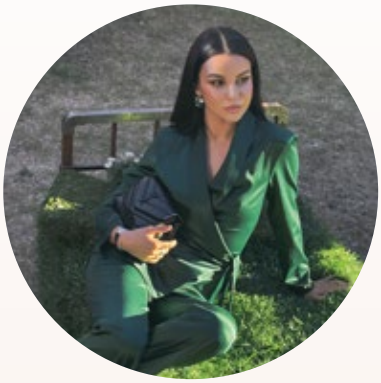
O DP LUX GRUPI

DP Lux grupa je vodeći evropski distributer parfemskih brendova sa prisustvom na 15 tržišta. Distributivna mreža DP Lux grupe brzo se razvija zahvaljujući uspešnim saradnjama sa prestižnim brendovima, a stručnost tima i posvećenost poslovanju doprineli su tome da postane najveća distributerska mreža u ovom delu Evrope. Takođe, DP Lux grupa je vlasnik dva maloprodajna lanca parfimerija (Belodore i Almara), koja posluju u sedam zemalja.

Bugarskoj, BiH, Hrvatskoj, Mađarskoj, Severnoj Makedoniji, Crnoj Gori i Srbiji. Belodore trenutno upravlja mrežom od 20 parfimerija, u kojima eksperti znanjem doprinose iskustvu upoznavanja sa luksuznim mirisima. U radnjama Belodore pažljivo su odabrani brendovi iz Londona, Milana, Pariza i Njujorka, kao što su *Xerjoff, Creed, Tiziana Terenzi, Edition de Parfums Frederic Malle, Kilian Paris, Etat Libre d'Orange, Byredo, Juliette Has a Gun, Caron, Nishane* i mnogi drugi.

Belodore je prisutan i onlajn, sa četiri veb-prodavnice na četiri tržišta: Mađarska, Hrvatska, Srbija i Crna Gora.
Izbor parfema u parfimerijama Belodore zaista je više od obične kupovine – to je jedinstvena prilika da sa sobom ponesete deo istorije, umetnosti i inspiracije. Zahvaljujući izboru najfinijih mirisa i visokokvalitetnih kozmetičkih proizvoda više od 70 vodećih niche brendova, ovde možete otkriti zašto se parfemi smatraju čistom umetnošću. ■





BORDO, ČOKOLADNA ILI KONJAK?

Boje torbi koje volimo ove jeseni

Piše: **Jana Desovski**
Easy Life Executive Editor
Foto: **PRIVATNA ARHIVA**

Jesenju garderobu najlakše osvežavamo detaljima, a prava torba može da promeni čak i kombinaciju koju nosimo iz nedelje u nedelju. Ove sezone moj izbor je između tri nijanse koje spajaju eleganciju, toplinu i bezbroj mogućnosti za stilizovanje.

Kada biram torbu, prvo razmišljam o tome kako će izgledati uz odeću koju već imam u ormaru. Ne želim komad koji će biti aktuelan nekoliko nedelja, a zatim čekati sledeću sezonu. Mnogo više me privlače modeli koji mogu da prate različite prilike, od užurbanih radnih dana do večera u gradu. Upravo zato su mi bordo, čokoladna i konjak među najzanimljivijim bojama za jesen.

Kao urednica magazina EasyLife, volim kada moda ostavlja prostor za lični pečat, umesto da nas ubeđuje da svake sezone moramo da promenimo čitavu garderobu. Dobar asesoar može da učini mnogo više nego što mu često pripisujemo. Nekada je upravo torba detalj zbog kojeg jednostavan autfit izgleda osmišljeno, a poznati komadi dobijaju sasvim novu energiju.

Bordo – za kombinacije koje traže malo više karaktera

Bordo je moj izbor kada želim da unesem boju u garderobu, ali ne i da previše odstupim od klasične elegancije. Ima dubinu, izgleda sofisticirano i lako se prilagođava različitim stilovima. Uz sivi vuneni kaput, tamni džins i jednostavan džemper, bordo torba može da bude detalj koji povezuje celu kombinaciju. Uz potpuno crn autfit dobija još izraženiju ulogu, dok se u društvu krem i bež tonova ističe na suptilan način.

Posebno mi se dopada što bordo nije rezervisana samo za večernje prilike. Model srednje veličine može da izgleda jednako dobro uz dnevnu garderobu, dok manja torba u ovoj nijansi može da bude pravi izbor za večeru ili izlazak. Ako želite da osvežite garderobu bez kupovine novih komada odeće, ovo je boja od koje bih počela.

Čokoladna – elegancija koja ne zavisi od trenda

Duboke braon nijanse imaju ono što u modi posebno cenim – izgledaju luksuzno, a pritom su veoma uparive. Čokoladna torba odlično se slaže sa krem, karamel i bež tonovima, ali i sa sivom, teget i crnom (verovali ili ne verovali). Uz vuneni kaput stvara toplu jesenju kombinaciju, dok uz sako i pantalone može da izgleda dovoljno elegantno i za poslovne prilike.

Ako već imate crnu torbu koju nosite gotovo svakodnevno, čokoladna može da bude sledeći pametan izbor. Nudi sličnu lakoću kombinovanja, ali celom izgledu daje nešto mekši i topliji utisak. Upravo je to razlog zbog kojeg bih je svrstala među nijanse kojima se vredi vraćati iz sezone u sezonu.

Konjak – topla nijansa za opuštene, ali promišljene kombinacije

Konjak je idealan kada želim da svakodnevnom stilu dodam malo topline. Ova boja posebno lepo izgleda uz plavi džins, belu košulju, maslinastozelenu jaknu i bež mantil. Nije nametljiva, ali se dovoljno izdvaja da i najjednostavnija kombinacija dobije zanimljiviji izgled.

Volim i njenu svestranost. Torba u nijansi konjaka može da prati opuštenu vikend-kombinaciju, ali i da se uklopi uz elegantnije komade kada želim da postignem ležerniji efekat. Ako vaš ormar čine neutralne boje, ovakav model može da postane jedan od najčešće nošenih modnih dodataka.

Kako da izaberete svoju boju sezone?

Moj savet je da pre kupovine pogledate garderobu koju zaista nosite. Ako dominiraju crna, siva i teget, bordo će uneti zanimljiv kontrast. Ako najčešće birate bež, krem i braon, čokoladna će se prirodno uklopiti u vaš stil. Konjak bih preporučila onima koji vole džins, zemljane tonove i opuštene kombinacije sa pažljivo odabranim detaljima.

Upravo u tome vidim čar dobrog modnog izbora. Ne morate da pratite svaki trend niti da menjate sve što imate da biste osvežili svoj stil. Dovoljno je da pronađete komad koji ćete želeti da nosite na različite načine.

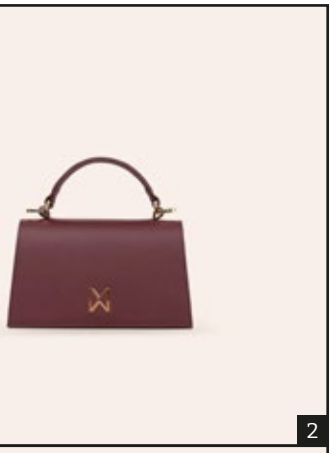
Zato bih ove jeseni birala torbu koja odgovara mom ritmu, garderobi i ličnom senzibilitetu. Bordo za malo više karaktera, čokoladnu za bezvremensku eleganciju ili konjak za svakodnevnu toplinu. Torbe brenda MONA mogu da budu inspiracija za pronalaženje modela koji će se prirodno uklopiti u vaš jesenji garderober.

Kada bih morala da izaberem samo jednu nijansu, ne bih se vodila time koja je trenutno najpopularnija. Izabrala bih onu koju mogu da zamislim uz najmanje pet kombinacija koje već volim. Na kraju, najbolja torba nije ona koja samo lepo izgleda na fotografiji, već ona za kojom posežemo iznova, bez mnogo razmišljanja. ■

Foto: Mona Fashion, Daniel Norin / Lummi

MONA TORBE MOGU DA BUDU INSPIRACIJA ZA PRONALAŽENJE MODELA KOJI ĆE SE PRIRODNO UKLOPITI U VAŠ JESENJI GARDEROBER.


1


2


3




4


5


6


7


8

1 Bordo štepana kožna tašnica 3156454-6
17.000 RSD

2 Bordo kožna tašnica 3175615-6
15.000 RSD

3 Tamnobraon kožna tašnica 3171211-6
22.000 RSD

4 Bordo kožna tašnica 3168217-6
18.000 RSD

5 Braon kožna tašnica 3176707-6
23.000 RSD

6 Braon kožna tašnica 3180603-6
27.000 RSD

7 Braon kožna tašnica sa printom 3181502-6
24.000 RSD

8 Braon kožna tašnica 3177704-6
20.000 RSD



Maseratijem KROZ ITALIJU

Tri Maseratija, putevi oko Modene i moja garaža iz snova u kojoj je odjednom postalo tesno

Piše: **Mihajlo Piper**
WMAN Executive Editor
Foto: **Teodora Jovanović**

Postoji nešto pomalo komično u trenutku kada vam neko preda ključeve Maseratija i sasvim ozbiljno očekuje da nastavite da se ponašate normalno. Vi klimnete glavom, saslušate instrukcije i trudite se da delujete kao osoba kojoj je to običan radni dan. A onda sednete za volan i u glavi već računate koliko biste morali da promenite život da vam ovakav automobil postane svakodnevica.

U mom slučaju, bilo je dovoljno oko 120 kilometara putevima oko Modene i Bolonje da napravim sasvim nerealan, ali vrlo precizan plan. *Grecale* bih vozio svakog dana. *GranTurismo Trofeo* bih čuvao za duga putovanja, na koja se kreće sa uživanjem već zbog same vožnje. *GranCabrio*? Za dane kada vremenska prognoza postane važnija od svih ostalih obaveza.

Garaža je, naravno, zamišljena. Utisci su vrlo stvarni.

Vožnja Maseratija u Italiji ima neku posebnu logiku. Automobil, okruženje i raspoloženje kao da su unapred dogovorili saradnju. Dok prolazite putevima oko Modene, lako počnete da doživljavate i najobičniju deonicu kao kadar koji zaslužuje filmsku muziku. Sa pravom pesmom sve liči na uvod u akcioni film. Sa drugom, već ste u romantičnom ostvarenju. Žanr se menja u zavisnosti od toga ko je preuzeo plej-listu.

Ipak, pre nego što pustite muziku, postoji jedan zvuk koji zaslužuje punu pažnju. Uključite *Sport mode*, dodate gas i čujete motor. To je jedan od onih trenutaka zbog kojih odmah razumete zašto ljudi toliko pričaju o automobilima. Zvuk prati pokret desne noge, automobil odgovara, a vi se iza volana automatski osećate malo moćnije. Osmeh dođe bez razmišljanja.

Najzanimljivije je koliko uz taj adrenalin ostaje udobnosti. U sva tri automobila imao sam osećaj luksuza, ali i lakoće. Možete da uživate u mirnijoj vožnji, da pričate, slušate muziku i zaboravite koliko snage zapravo imate na raspolaganju. Onda vas jedan odlučniji pritisak na gas podseti.

Ako bih morao da izaberem Maserati za sopstvenu svakodnevicu, *Grecale* bi bio moj prvi odgovor. U njemu mi je najlakše da zamislim gradski dan: nekoliko obaveza, odlazak na posao, pa spontanu odluku da se vikend provede van Beograda. Ima taj luksuzni SUV momenat zbog kojeg i običan odlazak do prodavnice u glavi počne da deluje kao sasvim opravdan povod za vožnju.

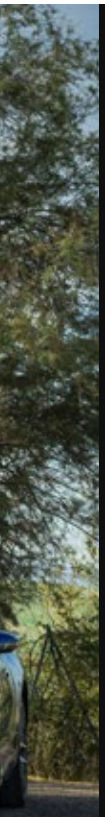
Njegova privlačnost za mene leži u spoju prostora, udobnosti i sportskog karaktera. U kabini se pažnja posvećuje i materijalima koje dodirujete: koži, drvetu i metalnim detaljima. Nova ponuda donosi i trolitarski V6 iz porodice *Nettuno* sa 390 KS, dok *Grecale Trofeo* na raspolaganju ima 530 KS i do 100 km/h stiže za 3,8 sekundi. To su podaci o rasponu mogućnosti ovog modela; moj glavni utisak ostaje koliko ga lako zamišljam u svakodnevnom životu.

Naravno, u toj verziji mog života i gužva na putu do kuće dobija nešto lepšu scenografiju.

GranTurismo Trofeo bih birao za otvoren put. Već njegov izgled sugeriše da bi bilo šteta svesti ga na nekoliko kratkih gradskih vožnji. To je automobil uz koji počnete da gledate mapu i razmišljate gde biste još mogli da skrenete pre povratka.

Ispod haube nove *Trofeo* verzije nalazi se trolitarski V6 biturbo *Nettuno* sa 590 KS i 650 Nm obrtnog momenta, četrdeset konjskih snaga više nego ranije. U njegovoj tehnologiji sagorevanja postoji i veza sa Formulom 1. Meni je, doduše,

Foto: AFPH





za tu asocijaciju bio dovoljan osećaj za volanom: zvuk, odziv na gas i ono kratko uzbuđenje kada automobil pokaže koliko može.

Posebno mi se dopada što sva ta snaga dolazi u automobilu koji i dalje želi da vas udobno odveze daleko. Pogon na sva četiri točka i vazdušno ogibljenje deo su tog spoja, a četiri sedišta podsećaju da je ovo ipak *GranTurismo*, napravljen i za putovanje. U verziji *Trofeo* standardni *Sportivo* izduv daje dodatni razlog da povremeno utišate muziku.



želju da produžim put, *GranCabrio* je dodao želju da proverim koliko još traje lepo vreme.

U ponudi deli *Nettuno* V6 sa kupeom, u verzijama od 490 i 590 KS, dok *Trofeo* dobija snažniju konfiguraciju. Ima četiri prava sedišta i platneni krov, a za *Trofeo* je standardan i sistem koji toplim vazduhom greje vrat, pa vožnja pod otvorenim nebom može da potraje i kada temperatura malo padne.

Za mene je, ipak, najjači argument taj osećaj da vožnja postaje još neposrednija. Zvuk motora, vazduh i italijanski putevi lako preuzmu glavnu ulogu. Moja frizura je u takvom rasporedu prioriteta ipak morala da prihvati poraz.

Maseratijev trozubac ove godine obeležava stoti rođendan, ali posle ovog putovanja najviše razmišljam o tome kako sam se osećao iza volana. O automobilima koji mogu da budu udobni i elegantni, a zatim vam u režimu *Sport*





„Effortless luxury performance" zvuči kao fraza dok je čitate. Posle vožnje mnogo jasnije razumete šta pokušava da kaže: luksuz, udobnost i ozbiljne performanse mogu da deluju vrlo prirodno zajedno.

GranCabrio u tu priču unosi još jedan element: mogućnost da spustite krov i pustite okruženje pravo u automobil. Ako mi je *GranTurismo* probudio potpuno promene raspoloženje. O muzici koja od iste rute napravi nekoliko različitih filmova. I o tome koliko brzo počnete da se navikavate na nešto što ste do juče gledali samo na fotografijama.

Pred polazak, 120 kilometara zvuči kao sasvim dovoljno vožnje da upoznate automobile. Kada treba vratiti ključeve, odjednom imate vrlo ubedljive argumente za još jedan krug. ■



Kada potreba postane izbor

Piše: **Predrag Jovanović**,
direktor Departmana za marketing
Bloka „Promet", NIS

U maloprodaji naftnih derivata dugo je važilo jednostavno pravilo: lokacija dovodi potrošača, gorivo pravi promet, a sve ostalo je dodatna prodaja. Danas nas mnogo više zanima koliko razloga možemo da damo potrošaču da izabere našu benzinsku stanicu – čak i kada mu gorivo nije potrebno. *Drive Cafe* na benzinskim stanicama kompanije NIS možda je najbolji primer te promene.

U marketingu često govorimo da treba slušati potrošača. Tačno, ali uvid u njegove potrebe dobija vrednost tek kada ga pretvorimo u poslovnu odluku. Pre nešto manje od deset godina započeli smo repozicioniranje kafe, našeg najvažnijeg proizvoda izvan kategorije goriva. U *blind testu* 56 blendova na oko 1350 ispitanika pobedila je *Caffè Vergnano*. Gledano iz današnje perspektive, jedno istraživanje mišljenja potrošača postavilo je temelj kategorije koja danas generiše milione transakcija godišnje. Izbor ukusa prepustili smo onima koji će tu kafu konzumirati i zato danas volimo da kažemo da prodajemo kafu po ukusu potrošača.



Kafa *Drive Cafe* danas se priprema na više od 300 *NIS Petrol* i *Gasprom* benzinskih stanica. Promet prosečno raste 24 odsto godišnje, a u 2025. prodali smo 7,5 miliona kafa. Još zanimljivije od tog podatka jeste to što smo uspeli da izgradimo naviku: kada neko svakog jutra svraća po svoju kafu, stanica dobija novi razlog za posetu, a brend svoje mesto u svakodnevici potrošača.

Ta promena utiče i na način na koji posmatramo konkurenciju. Za jutarnju kafu naš konkurent može biti lanac kafeterija ili lokalni kafić. Konkurenciju danas sve više definiše potreba potrošača, a sve manje oblast u kojoj poslujemo.

Zato nastavljamo da razvijamo kategoriju: uz postojeći blend uveli smo 100 odsto arabiku i nove taktilne čaše, a *Drive Cafe* proširili na kapsule i pakovanu kafu. Brend nastao na benzinskoj stanici tako je postao relevantan i u domu potrošača. Za marketing je važan upravo taj pomak ka različitim prilikama i mestima konzumacije, pa odnos sa brendom više nije vezan samo za posetu benzinskoj stanici.

Isti princip primenjujemo i na gastro segment. Kafa i gastronomija stvaraju nove povode za dolazak na benzinsku stanicu i povećavaju frekvenciju kontakta sa brendom. To se vidi i u rezultatima: gastro segment na našim stanicama beleži prosečan rast prometa od 26 odsto u proteklih pet godina. Upravo zato verujem da su kafa i gastro segment važna polja transformacije petrol ritejla.

Kada imate mrežu koja broji više od 300 lokacija, poseban izazov čini konzistentnost. Za mene se snaga ritejl brenda najbolje vidi u njegovoj sposobnosti da isto obećanje ispuni na hiljade puta dnevno. Upravo se tu spajaju marketing i operativa: svaka šolja kafe, svaki proizvod i svaki kontakt sa zaposlenim deo su istog iskustva brenda.

A kada stvorimo razlog za dolazak i isporučimo takvo iskustvo, sledeći zadatak jeste da odnos sa potrošačem učinimo dugoročnim. Program lojalnosti „Sa nama na putu" broji više od milion korisnika. Ta baza daje nama u marketingu mogućnost relevantnije komunikacije sa različitim segmentima potrošača, jer nam njihove navike pomažu da oblikujemo ponude i merimo uticaj na frekvenciju i retenciju.

Zato rezultat marketinške kampanje za mene nije kraj priče. Važnije mi je šta se posle nje dešava sa ponašanjem potrošača – da li dolazi češće, da li se vraća, da li *Drive Cafe* postaje deo njegove svakodnevice. Upravo je tu i zadatak marketinga u ritejlu: da razume potrebu, pretvori je u relevantnu ponudu i gradi odnos koji stvara dugoročnu poslovnu vrednost, ali i poverenje.

Gorivo će i dalje stvarati potrebu za dolaskom na benzinsku stanicu. Kafa, gastronomija, usluga i relevantna ponuda daju razlog za izbor. Tu vidim jednu od najvećih poslovnih prilika za petrol ritejl: veću vrednost lokacije kroz više razloga da je potrošač izabere. *Drive Cafe* je naš odgovor na tu priliku. ■

Foto: NIS, Nebojša Babić

VIP
BMW biznis liga

U biznisu, baš kao i na stazi, uspeh zavisi od sposobnosti da prepoznate pravi trenutak i pronađete svoj adut.

Upravo u tom duhu održana je tradicionalna BMW Biznis liga, ovog puta u posebnom VIP izdanju, u saradnji sa AmCham Srbija. Lideri vodećih kompanija imali su priliku da kroz vozačke izazove na stazi NAVAK testiraju različite modele, od luksuzne najnovije BMW Serije 7 do energičnog MINI Countryman JCW, i otkriju svoj adut za zadovoljstvo u vožnji.



Između dobrog plana i pravog trenutka

Aleksandar Mijailović
Finansijski direktor,
ProCredit banka



Dobra poslovna odluka ne zavisi samo od strategije, već i od sposobnosti da se prepozna trenutak za promenu pravca. Aleksandar Mijailović, finansijski direktor *ProCredit banke*, kroz iskustvo u finansijskom sektoru povlači paralelu između vožnje i upravljanja kompanijom, ističući značaj promišljenog rizika, poverenja u saradnike i procene kada treba ubrzati, a kada prikočiti. Svoja razmišljanja podelio je u okviru specijala posvećenog VIP BMW BIZNIS LIGI.

U čemu se najviše podudaraju strategija vrhunskog vozača i stil upravljanja uspešnog lidera?
– U suštini, vozač upravlja vozilom, a lider vodi kompaniju. Ni u vozilu ni u kompaniji nije dovoljno samo da dobro procenite okolnosti u kojima ste trenutno, već je neophodno da pokušate da predvidite ono što će se desiti u bliskoj, pa i daljoj budućnosti. Suština je u dobroj proceni i u donošenju dobrih odluka.



Koji aspekt zadovoljstva u vožnji – performanse, inovativnost, luksuz ili dinamika – najbolje opisuje vas kao lidera?
– Dinamika.

Kada u biznisu svesno birate da „dodate gas" i uđete u rizik, a kada se oslanjate na stabilnost „autopilota"?
– „Dodati gas" ima smisla kada znamo zašto ubrzavamo i dobro razumemo rizik. U *ProCredit banci* rast ne posmatramo odvojeno od kvaliteta portfolija, kapitala i dugoročne održivosti. Spremni smo da ubrzamo tamo gde vidimo realnu potrebu klijenata i potencijal za zdrav rast, ali ne preuzimamo rizik samo zbog brzine.

Da li u biznisu više verujete u brza, taktička ubrzanja ili u održiv, stabilan tempo na duge staze?
– U dugom roku rezultat dolazi iz konzistentnosti. Taktička ubrzanja su ponekad potrebna, ali samo ako su način da stignemo do strateških ciljeva. Zato ulažemo u kvalitetne odnose sa klijentima, odgovorno kreditiranje, tehnologiju i efikasnost. Cilj nije samo finansirati sledeću investiciju, već dugoročno podržati razvoj klijenta.

Kada se tržište menja u sekundi, kako zadržavate kontrolu nad „volanom" i pravcem vaše kompanije?
– Tako što ne reagujemo na svaku promenu kao da je potrebna nova strategija. Oslanjamo se na podatke, blisku saradnju između sektora poslovanja, upravljanja rizicima i finansija, uz fokus na jasno postavljene prioritete. Tako možemo da budemo brzi u donošenju odluka, a da pritom ne izgubimo pravac.

Da li u vođenju kompanije više verujete u snagu sopstvenog pogona ili u sinhronizaciju tima u „pit-stopu"?
– Sopstveni pogon jeste važan, ali bez dobrog tima nema održive brzine i efikasnosti. U banci rezultat zavisi od toga koliko dobro biznis, rizik, finansije, operacije i IT stvaraju sinergiju. Kada postoji prava sinhronizacija, odluke se donose brže, rizici se ranije prepoznaju, a ideje lakše pretvaraju u rezultate. ■

Foto: Aleksandar Savin, Uroš Ašanin, Petar Marković

Kontinuitet je **prava mera uspeha**



Dejan Šljivić
Direktor, *Medtronic*

Na ovogodišnjoj VIP BMW BIZNIS LIGI Dejan Šljivić, direktor u kompaniji *Medtronic*, povukao je paralelu između odgovornosti za volanom i odgovornosti u poslovanju. Verujući da se pravi rezultati grade preciznim odlukama, poverenjem i sinhronizacijom tima, ističe da se liderstvo ne dokazuje jednim rekordom, već sposobnošću da se dugoročno zadrži pravac i stigne do cilja.

U čemu se najviše podudaraju strategija vrhunskog vozača i stil upravljanja uspešnog lidera?
– Dobar vozač, kao i dobar lider, mora da poseduje određene liderske kvalitete, kao što su tačnost, sigurnost i preciznost. A dužnost svih lidera, kao i vozača, jeste da na dugom putovanju brinu o svojim kolegama, svojim zaposlenima i svim učesnicima u poslovnom saobraćaju, te da dođu do cilja na najbezbedniji način.

Koji aspekt zadovoljstva u vožnji – performanse, inovativnost, luksuz ili dinamika – najbolje opisuje vas kao lidera?
– Dinamika.

Koliko je u vašem poslu presudno trenutno „čitanje staze" u odnosu na unapred pripremljenu strategiju?
– Upravljanje kompanijom je kao vožnja: morate znati kuda idete, ali i stalno čitati stazu ispred sebe. U dinamičnom svetu medicinskih uređaja ključno je brzo reagovati i prilagođavati se, bez gubljenja dugoročnog pravca. Uspeh je balans između današnje agilnosti i jasne strategije za budućnost, sa krajnjim ciljem da pacijenti dobiju pravovremeno i uspešno lečenje.

Koje osobine mora da poseduje vaš poslovni suvozač da biste mu u ključnom momentu prepustili volan?
– Od svog poslovnog suvozača očekujem, pre svega, odgovornost, pouzdanost i spremnost da preuzme inicijativu, ali i odlučnost, inovativnost i konzistentnost. Verujem da pravi suvozač ne treba samo da prati zacrtani put, već da ponekad pokaže pravac ka novim, neistraženim destinacijama koje mogu napraviti odlučujuću razliku na tržištu i stvoriti jedinstveno, veoma cenjeno iskustvo za naše korisnike.

Šta danas definiše šampionsku poziciju na tržištu – trenutni rekord ili kontinuitet liderstva?
– Trenutni rekordi, svakako, prijaju i potvrđuju da smo u tom trenutku bili najbolji, ali pravu šampionsku poziciju definiše kontinuitet liderstva. Dugoročni uspeh pokazuje da jedan rekord nije slučajnost, već rezultat niza pravih odluka, doslednosti i uspešnog sprovođenja dugoročne strategije kompanije.

Da li u vođenju kompanije više verujete u snagu sopstvenog pogona ili u sinhronizaciju tima u „pit-stopu"?
– Čvrsto verujem u snagu tima, jer je svaki njegov član važan za konačan rezultat. Kao i u pit-stopu, individualni kvalitet dolazi do punog izražaja tek kada postoje prava sinhronizacija, poverenje i zajednička motivacija. Upravo nam taj timski duh omogućava da budemo brzi, efikasni i da zajedno uspešno stignemo do željenog cilja. ■



Kada intuicija **preuzme volan**



Lana Vuković
Regionalna menadžerka kontrolinga za Jugoistočnu Evropu, *DXC Technology*

Upravljanje složenim poslovnim situacijama zahteva više od unapred definisanog plana – traži sposobnost da se brzo procene okolnosti, prepozna rizik i donese odluka u pravom trenutku. Lana Vuković, regionalna menadžerka kontrolinga za Jugoistočnu Evropu u kompaniji *DXC Technology*, u okviru specijala VIP BMW BIZNIS LIGE govori o spontanosti kao liderskoj osobini, poverenju u saradnike i ravnoteži između hrabrosti da se ubrza i mudrosti da se prikoči.

U čemu se najviše podudaraju strategija vrhunskog vozača i stil upravljanja uspešnog lidera?
– Moramo da uradimo mnogo toga u kratkom roku i da o svemu razmišljamo. Mislim da je upravo ta spontanost – koju ili imate ili nemate u sebi – liderska karakteristika. U jednom trenutku morate da shvatite da li ste razumeli šta treba da uradite, da osmotrite situaciju, da vodite računa o drugima, da procenite rizik. Nekad i da prekršite pravila, ali da, na kraju, iznedrite rezultat.

Koji aspekt zadovoljstva u vožnji najbolje odražava vaš liderski stil?
– Adrenalin.

Koliko je u vašem poslu presudno trenutno „čitanje staze" u odnosu na unapred pripremljenu strategiju?
– Strategija je neophodna jer daje pravac i pomaže da ne izgubite iz vida krajnji cilj. Međutim, u poslu kojim se bavim često se pokaže da je jednako važno znati „čitati stazu". Poslovno okruženje se danas menja mnogo brže nego ranije, od regulatornih zahteva do tržišnih okolnosti i organizacionih prioriteta. Zato smatram da uspeh ne zavisi samo od toga koliko je strategija dobro postavljena, već i od sposobnosti da na vreme prepoznate kada treba korigovati pravac. Iskustvo me je naučilo da su fleksibilnost i dobra procena ponekad jednako važne kao i sam plan.



Koje osobine mora da poseduje vaš poslovni suvozač da biste mu u ključnom momentu prepustili volan?
– Za mene su najvažniji integritet i poverenje. Stručnost se podrazumeva, ali najviše cenim ljude koji imaju dovoljno samopouzdanja da preuzmu odgovornost i dovoljno hrabrosti da mi kažu da nisam u pravu kada procene da grešim. Volan možete prepustiti samo nekome ko razume širu sliku, donosi odluke promišljeno i ostaje smiren kada situacija postane izazovna. Takvi ljudi nisu samo kolege, već pravi partneri.

Kada u biznisu svesno birate da „dodate gas" i uđete u rizik, a kada se oslanjate na stabilnost „autopilota"?
– Dodajem gas kada verujem da promena može doneti dugoročnu vrednost, bilo da je reč o unapređenju procesa, novim tehnologijama ili razvoju ljudi. Nisam pristalica rizika radi samog rizika, ali verujem da bez određene doze hrabrosti nema ni napretka. Sa druge strane, postoje oblasti gde je najveća vrednost upravo u stabilnosti, dobro postavljenim procesima i doslednosti u izvršenju. Tada je „autopilot" znak zrelog sistema, a ne odsustva ambicije. Suština je u tome da prepoznate kada treba ubrzati, a kada verovati sistemu koji ste prethodno pažljivo izgradili.

Kako u biznisu prepoznajete trenutak kada je bezbednije prikočiti nego nastaviti sa dodavanjem gasa?
– Kada argumente počnu da zamenjuju očekivanja. Naučila sam da je važno slušati činjenice, čak i kada nam se ne dopadaju. Ako podaci, analiza ili iskustvo ljudi iz tima pokazuju da rizik raste brže od potencijalne koristi, vreme je da zastanemo i preispitamo odluku. U finansijama sam mnogo puta videla da strpljenje nije znak neodlučnosti, već dobre procene. Nekada je najbolji potez upravo onaj koji ne povučete prerano. ■



Pobede se ostvaruju **zajedno**

Vera Nikolić Dimić
Izvršna direktorka, *Američka privredna komora u Srbiji*

Dobar plan određuje pravac, ali su ljudi ti koji omogućavaju da se ciljevi ostvare. Vera Nikolić Dimić, izvršna direktorka Američke privredne komore u Srbiji, u okviru VIP BMW BIZNIS LIGE ističe da se uspeh ne meri samo rezultatima, već i načinom na koji se do njih dolazi. Smatra da dugoročno liderstvo počiva na sigurnosti, poverenju i timu u kojem svako zna svoju ulogu, a zajednički rezultat ima prednost nad pojedinačnim uspehom.

U čemu se najviše podudaraju strategija vrhunskog vozača i stil upravljanja uspešnog lidera?

– Strategija je slična jer su u oba slučaja neophodni dobra organizacija, jasan plan i cilj, ali i pažljivo osmišljen način da se do njega dođe. Važno je, takođe, da tokom tog procesa obezbedite sigurnost sebi i svojim ljudima, a da istovremeno dođete do cilja sa najvećom efikasnošću i, na kraju, sa dobrim profitom, ali i užitkom.

Koji aspekt zadovoljstva u vožnji najbolje odražava vaš liderski stil?

– Sigurnost.

Šta danas definiše šampionsku poziciju na tržištu – trenutni rekord ili kontinuitet liderstva?

– Rekord je sjajan za naslov, ali kontinuitet je ono što gradi reputaciju. U biznisu nije dovoljno jednom stići prvi – mnogo je važnije da kvalitet isporučujete iz kruga u krug, iz godine u godinu. Šampionska pozicija ne meri se samo rezultatima, već i načinom na koji do njih dolazite, odnosom prema ljudima i poverenjem koje gradite. Pravi lider nije onaj ko jednom obori rekord, već onaj ko postavlja standarde koje drugi žele da dostignu.

Da li u biznisu više verujete u brza, taktička ubrzanja ili u održiv, stabilan tempo na duge staze?

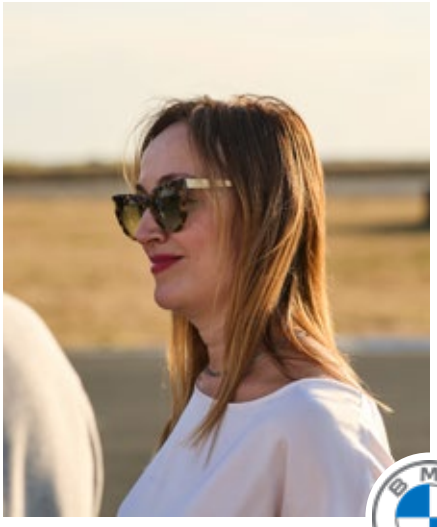
– Ubrzanje jeste važno, ali samo ako znate kuda idete i imate dobar plan za sledeću krivinu. Brzi potezi mogu da donesu rezultat, ali bez kvalitetne strategije, dobrog tima i održivog poslovanja teško je dugo ostati u trci. Verujem u kombinaciju pravovremenog ubrzanja i stabilnog tempa, uz spremnost da se prilagodimo uslovima na stazi. Uostalom, nije cilj da budemo najbrži samo u jednom krugu, već da uspešno završimo celu trku.

Da li se na tržištu takmičite sa konkurencijom ili isključivo pomerate sopstvene granice?

– Konkurencija nas tera da budemo bolji, ali najveći napredak dolazi kada pomeramo sopstvene granice. U Američkoj privrednoj komori u Srbiji verujemo da poslovno okruženje može da bude istovremeno takmičarsko i saradničko – jer bolji uslovi za poslovanje, snažnije institucije i viši standardi donose korist čitavoj privredi. Važno je da se takmičimo kvalitetom, idejama i rezultatima, a da pritom poštujemo pravila igre. Fer-plej nije usporavanje, već jedini način da trka ima smisla.

Da li u rukovođenju organizacijom više verujete u snagu sopstvenog pogona ili u sinhronizaciju tima u „pit-stopu"?

– Možete da imate i najbolji motor i vrhunskog vozača, ali bez tima koji zna kada i kako da reaguje – teško ćete pobediti. U poslu, kao i na stazi, rezultat je zajednički: zavisi od ljudi koji planiraju, donose odluke, rešavaju probleme i podržavaju jedni druge. Dobar tim ne znači da svi rade isto, već da svako zna svoju ulogu i da svi vuku u istom smeru. A pravi šampioni znaju i da se pobede ne slave samo individualno – one se ostvaruju zajedno. ■



Održivi rast umesto **kratkog sprinta**



Vladan Mihajličin
CRO & CFO, *Addiko Bank Srbija*

Jasna strategija, dobra organizacija i sposobnost prepoznavanja pravih prilika osnova su održivog poslovnog uspeha, smatra Vladan Mihajličin, CRO & CFO *Addiko banke* u Srbiji. Učesnik VIP BMW BIZNIS LIGE povlači paralelu između vožnje i upravljanja kompanijom, ističući da lider mora da zna kada da ubrza, kada da prilagodi pravac, a kada da sačeka povoljniji trenutak, ne gubeći iz vida dugoročne ciljeve.

U čemu se najviše podudaraju strategija vrhunskog vozača i stil upravljanja uspešnog lidera?
– I lider i dobar vozač imaju sposobnost da brzo i efikasno stignu od polazne tačke do cilja. Vozač donosi odluke u sekundi i prilagođava se okolnostima, dok lider mora da sagleda širu sliku i strateški razmišlja o pravcu u kojem će voditi tim i kompaniju. Ja bih rekao: vozač je individualac, a lidera nema bez dobrog tima.

Koji aspekt zadovoljstva u vožnji – performanse, inovativnost, luksus ili dinamika – najbolje opisuje vas kao lidera?
– Performanse.

Koliko je u vašem poslu presudno trenutno „čitanje staze" u odnosu na unapred pripremljenu strategiju?
– Da bismo uspešno upravljali poslovanjem, potrebno je da pripremimo strategiju, da znamo u kom pravcu idemo, šta treba da uradimo i, na kraju, koje strateške ciljeve treba da ostvarimo. Budući da je strategija, bilo srednjoročna ili dugoročna, put koji smo izabrali i kojim ćemo ići, neophodno je da na tom putu čitamo i stazu, pokušamo da se usput prilagodimo okolnostima koje možda nismo mogli da predvidimo. Strategija je jasan pravac, ali čitanje staze podrazumeva taktike koje nam umnogome mogu pomoći da ispunimo strateški cilj.

Kada u biznisu svesno birate da „dodate gas" i uđete u rizik, a kada se oslanjate na stabilnost „autopilota"?
– U biznisu se retko kada možemo osloniti na autopilota. Naime, okolnosti bi morale da budu predvidive, bez naglih promena i neočekivanih situacija, što je u poslovanju, naravno, retkost. Živimo u vremenu stalnih promena, ne samo tržišnih već i globalnih, zbog čega moramo uvek biti spremni da ih prepoznamo i pokušamo da njima upravljamo. Važno je da iz svake situacije izvučemo ono što je najbolje za nas i izađemo iskusniji i spremniji za nove izazove. Ipak, okolnosti su takve da „noga uvek mora da bude na gasu". Rizici koji su sa time skopčani uvek postoje, ali prethodno iskustvo, dobra priprema i dobar auto (čitaj: organizacija) imaju veliku ulogu u njihovom ublažavanju.



Da li u biznisu više verujete u brza, taktička ubrzanja ili u održiv, stabilan tempo na duge staze?
– Uvek sam pre za održiv, stabilan rast, jer taktička ubrzanja mogu da daju kratkoročan efekat i rezultat, dok stabilan tempo rasta planiran na duge staze obezbeđuje uspeh i opstanak.

Kako u biznisu prepoznajete trenutak kada je bezbednije prikočiti nego nastaviti sa dodavanjem gasa?
– Svako od nas, da bi bio koliko-toliko uspešan u svom poslu, mora da bude sposoban da prepoznaje šanse koje mu se ukazuju. Kad god se ukaže dobra prilika za rast, razvoj, napredak, naravno da treba dodati gas. Isto tako, uspešan menadžer vrlo dobro zna kada treba prikočiti i sačekati bolje prilike. Sve je to u vezi sa okolnostima, tržištem, konkurencijom, promenama. Prepoznavanje pravih prilika u okruženju koje se konstantno menja može da napravi ozbiljnu razliku. ■

Brze odluke, **promišljen rizik**

Petar Đorđević
Telesign

U tehnološkom poslovanju, gde se okolnosti brzo menjaju, uspeh zavisi od jasnih prioriteta i sposobnosti da se pravovremeno prilagode odluke. Petar Đorđević iz kompanije *Telesign* vidi fokus i predviđanje budućih izazova kao ključne osobine lidera, uz uverenje da inovacije imaju pravu vrednost tek kada ih tim pretvori u konkretne rezultate. U okviru VIP BMW BIZNIS LIGE, ova filozofija povezuje strateško razmišljanje sa agilnošću i odgovornim upravljanjem rizicima.

U čemu se najviše podudaraju strategija vrhunskog vozača i stil upravljanja uspešnog lidera?
– Prva zajednička karakteristika jeste fokusiranost – jasno znati šta želiš da postigneš i šta je potrebno timu. Druga važna veština, po mom mišljenju, jeste gledanje unapred, odnosno sposobnost da predvidiš šta bi moglo da se dogodi u bliskoj budućnosti.

Koji aspekt zadovoljstva u vožnji najbolje opisuje vas kao lidera?
– Dinamika.

Koliko je u vašem poslu presudno trenutno „čitanje staze" u odnosu na unapred pripremljenu strategiju?
– Strategija određuje pravac, ali se rezultat pravi sposobnošću da u realnom vremenu pročitate situaciju. U tehnološkom poslu brzo se menjaju tržište, potrebe korisnika i rizici. Zato se držim cilja, ali prilagođavam put, prioritete i tempo kada činjenice pokažu da je to potrebno.



Kada u biznisu svesno birate da „dodate gas" i uđete u rizik, a kada se oslanjate na stabilnost „autopilota"?
– Gas dodajem kada postoji jasna prilika da inovacijom unapredimo iskustvo korisnika ili značajno poboljšamo poslovanje. Stabilnost biram kod procesa koji moraju biti pouzdani, bezbedni i predvidivi. Rizik treba da bude svestan i kontrolisan, a ne posledica brzine bez jasnog cilja.



Kada se tržište menja u sekundi, kako zadržavate kontrolu nad „volanom" i pravcem vaše kompanije?
– Kontrolu zadržavam jasnim pravcem, kvalitetnim podacima i kratkim ciklusima odlučivanja. Ne menjamo cilj pri svakoj promeni tržišta, ali brzo prilagođavamo taktiku. Ključno je da tim razume prioritete i da odluke donosimo dovoljno brzo, bez ugrožavanja korisnika i stabilnosti poslovanja.

Koja strana BMW filozofije – performanse, luksuz, inovacija ili agilnost – trenutno najbolje opisuje vaš stil rukovođenja i zašto?
– Inovacija, podržana agilnošću. Moj stil je da tehnologiju koristim za pojednostavljivanje složenih stvari, uklanjanje prepreka i stvaranje boljeg iskustva za korisnike. Agilnost je važna jer dobra ideja ima vrednost tek kada je tim brzo i kvalitetno pretvori u rezultat. ■

MAGIJA KOŠARKE kao zabave

Harlem globtrotersi peti put stižu u Beograd, gde će stogodišnjicu proslaviti košarkaškim trikovima i spektakularnim zakucavanjima



Fotoc Arhiva HG

Reči nisu dovoljne da opišu zabavni program u formi utakmice koji Harlem globtrotersi izvode pred razdraganom publikom svih generacija, a posebno dece. Oni po peti put gostuju kod nas u poslednjih 67 godina, obeležavajući svoju stogodišnjicu, a Beogradu je učinjena čast da se svetska turneja završava u Hali „Aleksandar Nikolić" (nekadašnji „Pionir"), u ponedeljak, 2. novembra, sa početkom u 20 sati.

Naizgled, sastaju se dva tima – Harlem globtrotersi i Vašington dženeralsi – u revijalnoj utakmici. Gledaćete atraktivne poteze, spektakularna zakucavanja, dodavanja iza leđa i pogotke za četiri poena, koji su specifičnost njihovih utakmica, a postižu se sa linije udaljene od koša metar i po više nego što je to slučaj sa linijom za tri poena. Uz to, ima muzike, publika aktivno učestvuje u programu, a prekidi se koriste da bi se prisutnima demonstrirali svetski rekordi iz čuvene Ginisove knjige koji su u vlasništvu Harlem globtrotersa.



Njihove maskote i disk-džokeji, pa čak i sudije ovakvog neobičnog meča, učestvuju u kreiranju veselog raspoloženja. To je utakmica gde niko ne gubi, niti može da bude razočaran ishodom. To je najbolja promocija košarke, sporta uopšte, humanitarnog rada, ali i ravnopravnosti polova, budući da oba tima imaju pripadnice ženskog pola. Posebnu pažnju privlače košarkašice poput popularne Torč (Baklje) fascinantnim driblinzima, šutevima i atraktivnim poenima. Upravo je Baklja bila junakinja utakmice u Londonu, kada je pogotkom u poslednjoj sekundi donela pobedu Harlem globtrotersima, nakon što je rezultat do tada bio izjednačen.

Za one koji vole sportsku statistiku, Vašington dženeralsi su samo jednom u istoriji pobedili Harlem globtroterse. Zapravo, Dženeralsi su drugi tim Harlema, zajedno sa njima putuju i igraju utakmice, a njihovi istaknuti pojedinci uzimaju se za punopravne članove Harlema. Sve vreme su svi igrači i igračice pod budnim nadzorom košarkaških skauta iz NBA lige, koji im pružaju priliku da svoje majstorstvo pokažu u najboljoj ligi sveta.



Upravo takav je bio put legendarnog **Vilta Čemberlena** (1936–1999), do današnjih dana najčuvenijeg košarkaša Harlema, a zatim Filadelfija voriorsa i Los Anđeles lejkersa. Igrao je na poziciji centra i sa svoja dva metra i 16 centimetara predstavljao je nepremostivu prepreku za sve svoje rivale. On je proveo u NBA ligi čak 14 sezona i još uvek drži 72 rekorda lige. Godine 1978. primljen je u košarkašku Kuću slavnih.

Za istinske entuzijaste košarke i mlade košarkaše, Harlem globtrotersi priređuju poseban program – „Magic Pass", koji počinje u 18 časova i traje do 18.45. Samo dvesta srećnika moći će da se na terenu druži sa košarkašima, da trenira sa njima, uči trikove i dobije savete, fotografiše se i uzme autograme. Za ovo zadovoljstvo treba kupiti posebnu kartu, koja košta samo 2500 dinara, i doći u sportskoj obući. Glavni program počinje u 20 časova i za njega ne važe „Magic Pass" karte.

Karte za spektakl u Hali „Aleksandar Nikolić" mogu se još uvek nabaviti preko prodajne mreže *Efinity*, kao i preko interneta na platformi ***Efinity.rs***. ■









Fitpass Games 2026 okupio poslovnu zajednicu

Više od 500 takmičara i 13.000 evra za NURDOR

Više od 500 prijavljenih takmičara, kompanije iz različitih industrija, sportski izazovi i 13.000 evra za NURDOR obeležili su ovogodišnji „Fitpass Games", održan 8. oktobra u Hangaru Luke Beograd. Događaj je još jednom pokazao da *wellbeing* zaposlenih može da bude mnogo više od poslovnog benefita – prilika za povezivanje ljudi, jačanje timskog duha i ostvarivanje pozitivnog uticaja na zajednicu.

U poslovnom okruženju, u kojem se sve više govori o zadovoljstvu zaposlenih, organizacionoj kulturi i važnosti očuvanja fizičkog i mentalnog blagostanja, kompanije traže načine da ove vrednosti približe ljudima kroz svakodnevna iskustva. Događaj „Fitpass Games" zasnovan je upravo na ideji da zajedničke aktivnosti mogu da povežu kolege izvan uobičajenih poslovnih uloga i podstaknu odnose koji se grade kroz saradnju, međusobnu podršku i zajedničke izazove.

Ovogodišnje izdanje okupilo je predstavnike kompanija iz različitih industrija, koji su u Hangaru imali priliku da odmere snage, bodre kolege i upoznaju zaposlene iz drugih organizacija. Ipak, sportski rezultati nisu bili jedino merilo uspeha. Jednako važni bili su atmosfera, druženje i činjenica da su učesnici svojim dolaskom podržali i humanitarni cilj.

OD POSLOVNOG BENEFITA DO ZAJEDNIČKOG ISKUSTVA

Program je bio organizovan kroz tri sportske zone – MOVE, POWER i ENDURANCE – u kojima su učesnici testirali brzinu, snagu i izdržljivost. Navijanje, timska podrška i spremnost da se izađe iz zone komfora obeležili su takmičarski deo događaja, dok su dodatne aktivnosti omogućile učesnicima da istraže različite načine da unaprede svoje blagostanje.

Za razliku od klasičnih poslovnih okupljanja, ovakav format stavlja zaposlene u drugačiji kontekst: kolege postaju saigrači, navijači podržavaju ljude koje možda prvi put vide, a kompanije dobijaju priliku da se povežu sa drugim organizacijama kroz zajedničko iskustvo. Pored sportskih izazova, učesnici i posetioci mogli su da isprobaju različite aktivnosti u dve *wellbeing* zone, dok je druženje nastavljeno uz muziku koju je puštao MKDSL.

Ovakav pristup *wellbeingu* polazi od ideje da briga o zaposlenima ne podrazumeva samo omogućavanje pristupa fizičkoj aktivnosti, već i stvaranje prilika za povezivanje, opuštanje, otkrivanje novih interesovanja i izgradnju kvalitetnijih odnosa na poslu. Upravo zbog toga događaj „Fitpass Games" nastoji da spoji sportski izazov, iskustvo zajednice i sadržaje koji podstiču ljude da pronađu svoj način da se osećaju dobro.

Foto: Ivan Miladinović, Magnific / Magnific



„TU SMO ZA VAS TOKOM CELE GODINE, A NE SAMO NA 'GAMESU'"

Svečano otvaranje obeležilo je obraćanje Damnjana Matejića, direktora *Fitpassa*, koji je pozdravio okupljene i zvanično otvorio ovogodišnji događaj. U svom obraćanju naglasio je da je cilj *Fitpassa* da bude dugoročan partner poslovnoj zajednici, kao i da kroz saradnju sa kompanijama doprinese razvoju okruženja u kojem se više pažnje posvećuje dobrobiti zaposlenih.

„Kada govorimo o *Fitpassu*, želim da znate da smo tu za vas tokom cele godine, a ne samo na 'Gamesu'. Pozivam vas da nam se javljate, da razgovaramo i zajedno gradimo snažniju poslovnu zajednicu. A kao što smo večeras pokazali, kada se udružimo oko zajedničkog cilja, možemo da napravimo i konkretnu razliku", poručio je Damjan Matejić.





REZULTAT KOJI PREVAZILAZI POSLOVNE OKVIRE: 13.000 EVRA ZA NURDOR

Najznačajniji rezultat ovogodišnjeg „Fitpass Gamesa" ostvaren je kroz humanitarnu inicijativu. Za NURDOR je prikupljeno ukupno 13.000 evra, čak 30 odsto više nego prethodnog puta. *Fitpass* je udvostručio prihod od kotizacija, čime je doprinos kompanija i njihovih zaposlenih dobio dodatnu dimenziju.

Podrška NURDOR-u, udruženju koje pruža podršku deci oboleloj od raka i njihovim porodicama, bila je važan deo ovogodišnjeg događaja. Nakon Damnjana Matejića, prisutnima se obratila i Joland Korora, predsednica NURDOR-a, čime je humanitarna misija dodatno istaknuta na samom otvaranju.

Rezultat od 13.000 evra pokazuje kako poslovna okupljanja mogu da postanu platforma za zajedničko delovanje. Kada se kompanije i zaposleni okupe oko cilja koji prevazilazi njihove pojedinačne organizacije, prostor za povezivanje dobija i širi društveni značaj.

Kontinuirani rast prikupljenih sredstava dodatno potvrđuje potencijal ovakvih inicijativa da iz godine u godinu okupljaju zajednicu oko konkretnih rezultata. Pored sportskih izazova i druženja, upravo je mogućnost da zajedničkim angažovanjem doprinesu važnoj misiji ono što ovom događaju daje dodatnu vrednost.

ZAJEDNICA KOJA SE GRADI TOKOM CELE GODINE

Ovogodišnji „Fitpass Games" podržali su brojni partneri i prijatelji. Ovakvi susreti donose priliku kompanijama da se povežu izvan formalnih poslovnih okvira, razmene iskustva i prepoznaju zajedničke vrednosti, dok zaposlenima stvaraju prostor za nova iskustva, fizičku aktivnost i druženje sa kolegama u drugačijem okruženju.

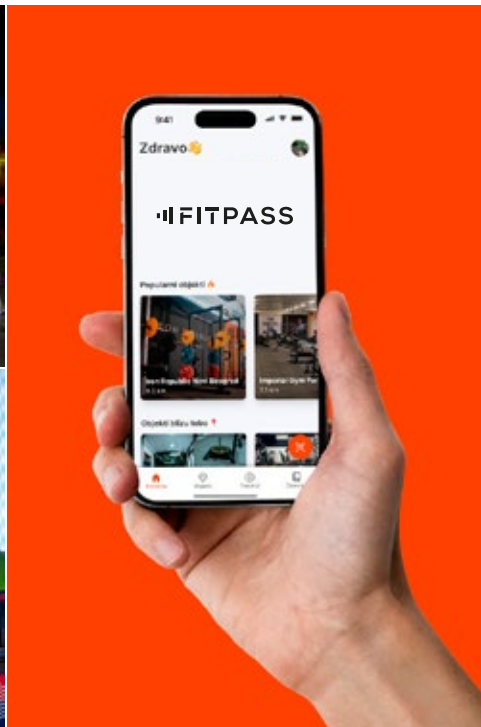
„Fitpass Games 2026" još jednom je pokazao da *wellbeing* može da bude zajednički imenitelj sporta, poslovne saradnje i društvene odgovornosti. Više od 500 prijavljenih takmičara i 13.000 evra prikupljenih za NURDOR predstavljaju konkretne rezultate ovogodišnjeg događaja, ali i podsticaj da se slične inicijative nastave i razvijaju.

Kada se kompanije, zaposleni i partneri okupe oko zajedničkog cilja, rezultat nije samo uspešan događaj, već zajednica koja nastavlja da raste.

Jedna zajednica. Jedan cilj. Games That Make Us One. ■









Bankarstvo se menja, ali poverenje ostaje njegov temelj

Piše: **Sanja Radojčić Sobo**,
članica Izvršnog odbora i direktorka za Podršku bankarskom poslovanju, UniCredit Banka
Foto: **Nebojša Babić**

Kada ljudi razmišljaju o budućnosti bankarstva, obično zamišljaju veštačku inteligenciju, digitalne kanale, nove aplikacije ili inovacije koje menjaju način na koji živimo i poslujemo.

Kada imate privilegiju da budete deo organizacije koja već 25 godina raste zajedno sa svojim klijentima, naučite jednu važnu lekciju: tehnologije se menjaju, procesi evoluiraju, očekivanja rastu, ali poverenje ostaje jedina konstanta bez koje nijedna promena nema vrednost.

Verujem da se budućnost bankarstva ne meri time koliko brzo uvodite promene. Naprotiv, meri se po tome koliko promena možete da uvedete, a da klijenti nikada ne posumnjaju u stabilnost onoga što vam poveravaju. Na hiljade stvari svakog dana moraju da funkcionišu besprekorno da bi sve te inovacije uopšte imale smisla.

Zvuči nepopularno, ali često ističem da je najveći kompliment koji podrška bankarskom poslovanju može da dobije upravo to – da je neprimetna. Da niko ne razmišlja o tome kako je transakcija prošla, kako je sistem prepoznao rizik, kako je sprečena prevara, kako je nova funkcionalnost stigla do klijenta, kako su podaci zaštićeni i kako su desetine hiljada procesa sinhronizovano radile u pozadini.

Kada se o tome ne razmišlja, to najčešće znači da je sve urađeno baš onako kako treba.

Ipak, poslednjih godina desila se jedna velika promena. Podrška bankarskom poslovanju više nije mesto koje samo obezbeđuje da banka funkcioniše. Postala je mesto sa kog se banka menja.

Nekada se od nas očekivalo da obezbedimo stabilnost. Danas se od nas očekuje da istovremeno obezbedimo i stabilnost i promenu. A to je mnogo teži zadatak.

Lako je menjati stvari kada ništa kritično ne zavisi od njih. Mnogo je teže menjati sistem na koji se svakog dana oslanjaju milioni transakcija, stotine hiljada klijenata i hiljade kolega.

Upravo tu vidim suštinu naše uloge. Ne u tehnologiji. Ne u procesima. Već u sposobnosti da svakog dana pomirimo dve stvari koje na prvi pogled deluju nespojivo. Da budemo dovoljno hrabri da menjamo i dovoljno odgovorni da zaštitimo ono što mora ostati stabilno.

U tome se danas meri kvalitet **podrške bankarskom poslovanju**. Ne po tome koliko procesa održava, već po tome koliko prepreka uspeva da ukloni, koliko složenosti uspeva da pojednostavi, koliko brzo može da pomogne organizaciji da se kreće napred, a da pri tome ne izgubi poverenje klijenata.

Zbog toga verujem da najveće transformacije nikada ne počinju od tehnologije. Počinju od pitanja: Zašto ovo radimo ovako? Zašto klijent mora da napravi pet koraka ako mogu biti dovoljna dva? Zašto prihvatamo kompleksnost kao neizbežnu? Zašto nešto smatramo pravilom samo zato što postoji dugo?

Organizacije ne menjaju alati. Menjaju ih ljudi koji imaju hrabrosti da postavljaju takva pitanja. Tehnologija može da ubrza promenu. Veštačka inteligencija može da otvori potpuno nove mogućnosti. Ali nijedna tehnologija sama po sebi ne donosi odluku da nešto mora biti bolje nego juče.

To rade ljudi.

I upravo su ljudi najveća vrednost podrške bankarskom poslovanju. Ne zato što upravljaju procesima, već zato što povezuju ono što je u velikim sistemima najteže povezati. Poslovanje i tehnologiju. Brzinu i bezbednost. Inovacije i poverenje. Ambiciju i odgovornost.

Tokom karijere naučila sam da najveći rezultati gotovo nikada ne dolaze iz jednog tima. Nastaju kada različiti ljudi, različite ekspertize i različite perspektive rade kao jedan organizam. Kada se iza svakog uspešnog proizvoda, svake uspešne transformacije i svakog važnog iskoraka nalazi saradnja ljudi koje klijenti nikada neće upoznati. Zato danas podršku bankarskom poslovanju ne vidim kao sektor. Vidim je kao mesto gde se spajaju ljudi, moderno poslovno okruženje, procesi, tehnologija i bezbednost. Mesto gde se svakoga dana donose stotine odluka koje određuju koliko će banka biti spremna za sutra.

Možda je baš u tome najveća promena koju smo napravili. Nekada smo bili motor koji omogućava da banka radi. Danas smo i motor koji joj pomaže da stigne tamo gde želi da bude. ■

Jubilej nije samo brojka

On je dokaz da znanje vredi, da
istrajnost gradi poverenje, da
posvećenost stvara trajne vrednosti,
koje ostaju i kada se vremena menjaju.

Zdravlje pre svega

90 GODINA ALKALOID





Kriza angažovanosti: nova pretnja savremenom poslovanju

Piše: **Predrag Petrović,**
International experienced
senior executive
Foto: **Nebojša Babić**

Savremene kompanije nikada nisu imale više alata za upravljanje učinkom zaposlenih. Merimo produktivnost, pratimo realizaciju ciljeva, analiziramo odstupanja i optimizujemo procese. Ipak, dok smo usavršavali sisteme kontrole, čini se da smo previdjeli nešto mnogo važnije – da li je ljudima uopšte stalo do onoga što rade.

Sve više organizacija suočava se sa paradoksom: zaposleni ispunjavaju svoje formalne obaveze, ali izostaju inicijativa, kreativnost i spremnost da se napravi korak dalje. Posao se obavlja, rezultati se evidentiraju, procedure se poštuju. Naizgled, sistem funkcioniše. Međutim, iza te operativne discipline može se skrivati ozbiljan problem – postepeni gubitak angažovanosti, koji se ne vidi u mesečnim izveštajima, ali dugoročno može biti skuplji od bilo kog pojedinačnog poslovnog promašaja.

VELIKO ODUSTAJANJE BEZ ODLASKA

Prema *Gallupovom* istraživanju „State of the Global Workplace 2026", samo 20 odsto zaposlenih širom sveta istinski je angažovano na poslu. Njih 64 odsto nije angažovano, dok je 16 odsto aktivno neangažovano. Evropa beleži još alarmantnije rezultate: svega 12 odsto angažovanih. *Gallup* procenjuje da nedovoljna angažovanost svetsku ekonomiju godišnje košta približno deset biliona dolara izgubljene produktivnosti.

Koliko je problem blizak našem regionu, pokazuje i prezentacija sa konferencije „DRIVE Leadership & Talent", održane početkom oktobra 2026. godine u Sarajevu, u organizaciji *Alma Career BH / MojPosao.ba*. Pod naslovom „Kriza angažiranosti" predstavljeni su podaci koji zaslužuju posebnu pažnju: čak 88 odsto fizički je prisutno, ali psihološki isključeno, 73 odsto radi „minimum minimuma", 15 odsto je nezadovoljno i demotivisano, dok 81 odsto zaposlenih nema kontrolu nad sopstvenim vremenom. Ovi alarmantni procenti otvaraju nekoliko pitanja za menadžment.

Ako 88 odsto ljudi dolazi na posao, ali nije psihološki uključeno, šta zapravo znači prisustvo na radnom mestu? Ako 73 odsto radi samo neophodni minimum, da li je problem u njihovoj motivaciji ili u sistemu koji dodatni doprinos ne prepoznaje? I ako 81 odsto nema kontrolu nad sopstvenim vremenom, koliko prostora uopšte ostaje za inicijativu, kreativnost i odgovornost?

Ovi nalazi ukazuju na mogući paradoks savremenog poslovanja: kompanije sve preciznije kontrolišu rad, a istovremeno gube ono što kontrolom ne mogu obezbediti – stvarnu posvećenost zaposlenih.

KAKO ORGANIZACIJE PROIZVODE RAVNODUŠNOST

Najlakše je optužiti zaposlene. Nove generacije nemaju radne navike, ljudi više nisu lojalni, svi očekuju previše. Ali ako se nezainteresovanost pojavljuje u različitim generacijama, sektorima i državama, možda pitanje nije samo šta se promenilo u zaposlenima. Možda treba pitati šta se promenilo u načinu na koji vodimo posao.

Ravnodušnost retko nastaje preko noći. Razvija se kada predlozi ostaju bez odgovora, inicijativa bez priznanja, odgovornost bez ovlašćenja, a dodatni trud bez jasnog smisla.

Posebno je indikativan podatak sa konferencije u Sarajevu da 81 odsto zaposlenih nema kontrolu nad svojim vremenom. Autonomija nije privilegija koju menadžment poklanja zaposlenima. Ona je jedan od preduslova odgovornosti. Teško je očekivati preduzetničko razmišljanje od ljudi kojima je unapred određeno ne samo *šta* već i *kako*, *kada* i *kojim redosledom* moraju da rade.

U takvim organizacijama zaposleni vremenom nauče jednostavno pravilo: ne talasaj. Ne rizikuj. Ne postavljaj pitanja koja niko ne želi da čuje. Posle dovoljno takvih lekcija dobijamo organizaciju koja je poslušna, ali ne i angažovana.

Foto: **Jonathan Castañeda** / Unsplash



KADA KPI POSTANE VAŽNIJI OD SMISLA

Savremene kompanije umeju da izmere gotovo sve: promet, maržu, produktivnost, broj aktivnosti, realizaciju budžeta i odstupanja od plana. Ali šta ako zaposleni ostvari sve svoje KPI-jeve, a tokom godine ne predloži nijedno unapređenje? Šta ako menadžer ispuni budžet, a iza sebe ostavi iscrpljen i nezainteresovan tim?

Brojevi su neophodni. Problem nastaje kada postanu jedini jezik kojim organizacija razgovara sa ljudima. Podatak da 73 odsto zaposlenih radi „minimum minimuma" ne mora nužno govoriti o njihovoj lenjosti. Može biti i rezultat kulture u kojoj se dodatni napor podrazumeva, a inicijativa ne donosi ni priznanje ni promenu.

Posebno zabrinjava činjenica da kriza angažovanosti zahvata i rukovodioce. *Gallup* pokazuje da je globalna angažovanost menadžera pala sa 31 odsto u 2022. na svega 22 odsto u 2025. godini. A teško je očekivati da će neangažovan menadžer izgraditi angažovan tim.

NAJSKUPLJI GUBITAK NIJE U BILANSU

Nezainteresovanost retko izaziva dramatičan prekid poslovanja. Njena cena se akumulira postepeno.

Prvo nestaju predlozi. Zatim konstruktivna neslaganja. Potom spremnost da se preuzme odgovornost izvan formalnog opisa posla. Kupci dobijaju korektnu, ali ne i izuzetnu uslugu. Problemi se rešavaju tek kada eskaliraju. Inovacije postaju zadatak posebnih odeljenja, umesto svakodnevna navika organizacije.

Najopasnije je što kratkoročni finansijski rezultati mogu prikriti ovaj proces. Kompanija može ostvariti godišnji plan i istovremeno potrošiti značajan deo svoje buduće konkurentnosti. Bilans uspeha pokazuje koliko smo zaradili. Retko pokazuje koliko smo neiskorišćenog potencijala ostavili iza sebe.

ANGAŽOVANOST SE NE MOŽE NAREDITI

Rešenje nije u još jednom motivacionom predavanju, timbildingu ili internom sloganu o zajedničkim vrednostima. Angažovanost se gradi načinom upravljanja.

Prvi korak je vraćanje smisla poslu. Ljudi moraju razumeti kako njihov doprinos utiče na kupca, rezultat i razvoj organizacije.

Drugi je stvarna autonomija. Ne možemo istovremeno zahtevati inicijativu i insistirati da se svaka odluka odobrava na nekoliko hijerarhijskih nivoa.

Treći je redefinisanje uloge menadžera. Njegov zadatak nije samo da kontroliše izvršenje, već da stvara uslove u kojima ljudi žele da doprinesu više nego što formalno moraju.

Četvrti je promena sistema merenja. Uz finansijske i operativne pokazatelje, ozbiljne kompanije moraju pratiti kvalitet rukovođenja, poverenje, autonomiju i spremnost zaposlenih da predlažu unapređenja.

Naravno, angažovanost ne znači da zaposleni moraju raditi prekovremeno ili stalno davati više nego što je ugovoreno. Ona podrazumeva da u okviru svog posla vide smisao, imaju odgovornost i žele da ostvare najbolji mogući rezultat.

KADA POSLOVNA STABILNOST POSTANE ILUZIJA

Najveća opasnost krize angažovanosti možda nije neposredan pad produktivnosti, već činjenica da organizacija može godinama da ostvaruje planove, poštuje procedure i održava privid poslovne stabilnosti, dok istovremeno postepeno gubi sposobnost da se razvija. Kompanije ne stagniraju samo kada im ponestane kapitala, tržišnih prilika ili dobrih strategija. Stagniraju i kada ljudima ponestane razloga da u njihov razvoj ulažu sopstvenu energiju, znanje i inicijativu.

Upravo zato kriza angažovanosti predstavlja ozbiljan test savremenog liderstva. Nije dovoljno obezbediti da ljudi rade ono što se od njih očekuje. Potrebno je stvoriti organizaciju u kojoj imaju razlog da razmišljaju, predlažu i preuzimaju odgovornost. A možda je najneprijatnije pitanje za svakog lidera upravo sledeće: da li naši zaposleni zaista nemaju inicijativu ili smo ih načinom na koji upravljamo naučili da je ne pokazuju?

Najveći poraz menadžmenta nije kada najbolji ljudi odluče da odu, već kada odluče da ostanu, ali prestanu da veruju da vredi davati najbolje od sebe. ■

Piše: **Aleksandra Virijević**

Kad dečački san dosegne HOLIVUD

Od jugoslovenskih klasika i Diznijevih kampanja do uspomene na odrastanje – filmska priča umetnika Stevana Aleksića



Još kao dečak želeo je da sa bioskopskog zida donese kući plakat omiljenog filma. Danas njegove ilustracije krase kolekcionarska izdanja filmskih klasika koja stižu do publike širom sveta. Put Stevana Aleksića vodio je od scenografije i ilustracije do profesure i pisanja, a u središtu svih tih oblasti ostala je ista potreba – da kroz sliku i priču sačuva atmosferu jednog vremena i emociju koju umetnost budi.

Više od decenije ilustruje filmske plakate, a od 2022. godine sarađuje sa nemačkom kompanijom *Retro Gold 63*, za koju je uradio više od 50 omota kolekcionarskih izdanja. Svoj ilustratorski rad predstavlja i kroz stranicu *Stevan Aleksić Art*, dok kroz *Stevanovu beležnicu* čuva uspomene na detinjstvo, porodicu i Beograd. Istovremeno, kao profesor Fakulteta savremenih umetnosti prenosi iskustvo mlađim generacijama.

OD LJUBAVI PREMA FILMU DO MEĐUNARODNE SARADNJE

Kada je, pre desetak godina, počeo da ilustruje plakate kultnih jugoslovenskih filmova, nije očekivao da će njegovi radovi pronaći put do međunarodne publike. Počeo je iz ljubavi prema domaćoj kinematografiji, želeći da ostvarenja koja su obeležila njegovo odrastanje dobiju novu likovnu interpretaciju. Tako je nastala serija od više od stotinu ilustracija, među kojima su i plakati za filmove „Šmeker", „Crni bombarder", „Poslednji krug u Monci" i „Leptirica".

Kasnije se posvetio i stranim akcionim i borilačkim klasicima osamdesetih i devedesetih godina. Prekretnica je bila kada je Žan-Klod van Dam podelio njegove ilustracije za filmove „Kik-bokser" i „Lavlje srce" na svojim zvaničnim profilima. Ubrzo je usledio poziv kompanije *Retro Gold 63*, a prvi omot koji je Aleksić za nju uradio bio je za film „The Quest".

„Kao dečak sam želeo da sa bioskopskog zida donesem kući plakat omiljenog filma. Danas neko na drugom kraju sveta želi da u svojoj kolekciji ima izdanje filma sa mojom ilustracijom. Upravo mi je ta veza najlepša u čitavoj priči. Međunarodni uspeh doneo je nove mogućnosti i od-

Foto: Privatna arhiva

govornost, a početna ljubav prema filmu ostala je jednako snažna", kaže Aleksić.

Njegov rad obuhvatio je filmove sa Žan-Klodom van Damom, Čakom Norisom, Džekijem Čenom, Stivenom Sigalom i Dolfom Lundgrenom, ali i brojne druge naslove koji su obeležili popularnu kulturu. Među važnim iskustvima izdvaja i učešće u kampanji Diznijevog studija za animirani film „Baz Svetlosni". Posredstvom distributerske kuće *MegaCom Film* izabran je među deset umetnika koji su ilustrovali plakate za odbrojavanje do premijere.

Rad je prolazio kroz tri kruga komentara i korekcija Diznijevog tima, sve do konačnog odobrenja. To iskustvo pokazalo mu je koliko su, uz autorski izraz, važni razumevanje zadatka, saradnja i profesionalna odgovornost. Veruje da umetnici iz Srbije mogu da pronađu mesto i u projektima najvećih svetskih studija, ali da je za to važno razvijati prepoznatljiv rukopis i pronaći oblast kojoj žele da se posvete.

IZMEĐU AUTORSKOG IZRAZA I OČEKIVANJA PUBLIKE

Proces izrade filmskog plakata počinje mnogo pre prvog poteza olovkom. Aleksić ponovo gleda film, istražuje stara izdanja i fotografije, izdvaja karakteristične kadrove i izraze lica, a zatim gradi kompoziciju, atmosferu i paletu boja. Posebno mu je važno da prepozna ono po čemu publika pamti određenog junaka, bilo da je reč o pogledu, držanju ili harizmi.

Ilustruje digitalno, koristeći grafičku tablu i olovku, ali zadržava estetiku klasičnog, slikanog filmskog plakata. Samo crtanje i kolorisanje najčešće traju od sedam do deset dana, a ponekad i duže. Prostor za lično tumačenje zavisi od projekta: kod ilustracija domaćih klasika polazi od sopstvenog doživljaja filma, dok naručeni radovi podrazumevaju i poštovanje zahteva klijenta.

„Kada samoinicijativno pravim omaž nekom jugoslovenskom klasiku, polazim od sopstvenog odnosa prema filmu. Kod naručenih ilustracija postoji i odgovornost prema zamisli naručioca i publici kojoj je izdanje namenjeno. Autorski prostor pronalazim u kompoziciji, koloritu, atmosferi i načinu na koji povezujem likove", objašnjava Aleksić.



U razumevanju publike pomaže mu i to što je kolekcionar. Fascinacija omotima VHS kaseta iz detinjstva danas se pretvorila u profesionalni rad namenjen ljudima koji pažljivo biraju izdanja omiljenih filmova. Ipak, projekti koji su mu emotivno najbliži često nose i najveću odgovornost. Kada se vraća ostvarenjima uz koja je odrastao, želi da ilustracija bude dostojna uspomena koje za njih vezuje.



USPOMENE KAO DRUGA VRSTA STVARALAŠTVA

Dok filmskim plakatima tumači već ispričane priče, kroz *Stevanovu beležnicu* Aleksić polazi od sopstvenog života, porodične istorije i sveta u kojem je odrastao. U njoj su njegovi bližnji, ljudi iz komšiluka, mesta i događaji koji bi lako mogli da ostanu zaboravljeni.

Godinama prikuplja fotografije, stare reklame, snimke i druge tragove svakodnevice osamdesetih godina u SFR Jugoslaviji. Povezuje ih sa tekstom i muzikom, stvarajući prostor u kojem se susreću pisanje, slika i montaža. Ponekad je dovoljna fotografija ulice ili ambalaža nekog proizvoda da pokrene priču o čitavoj porodici.

„Pišem o svojoj baki, a nekoga podsetim na njegovu. To mi, kao autoru, pruža poseban osećaj smisla: jedna moja uspomena nastavlja da živi kroz tuđe prepoznavanje. Najdragocenije mi je što tako nastaje bliskost među ljudima koji se nikada nisu upoznali", kaže Aleksić.

Upravo će *Stevanova beležnica* uskoro dobiti i štampano izdanje, njegovu prvu knjigu, zbirku priča o detinjstvu, odrastanju, Beogradu i Jugoslaviji.

Uz pripremu knjige nastavlja rad na filmskim omotima i plakatima, a voleo bi da dosadašnje ilustracije predstavi na novoj izložbi. Među dugoročnim planovima posebno mesto ima ideja o ateljeu-muzeju, u kojem bi njegova kolekcija originalnih filmskih plakata, filmskih izdanja, knjiga i predmeta iz prošlosti bila dostupna posetiocima.

Njegov profesionalni dan i dalje ispunjavaju predavanja, razgovori sa studentima, ilustracije, dogovori sa izdavačima i pisanje. Sve te obaveze povezuje disciplina, koju je, kako kaže, usvojio još u detinjstvu, ali i radoznalost koja ga podstiče da istražuje različite načine pripovedanja. Bilo da crta filmskog junaka ili zapisuje porodičnu uspomenu, polazi od istog uverenja: dobar rad ne nastaje samo iz veštine, već i iz ličnog odnosa prema onome što želi da prenese drugima. ■



Titule dole, mikrofone gore!

„Proglašenje pobede jedan je od najlepših trenutaka u našim životima", ističu pobednici šestog izdanja BIZBendova

Kada se svetla u kancelarijama ugase, a laptopovi sklope, nastupa trenutak kada formalne sakoe, uglađena odela i poslovne haljine zamenjuju kožne jakne, udobne farmerke i starke. Poslovne torbe, tabele i prezentacije ustupaju mesto futrolama za gitare, palicama za bubnjeve i mikrofonskim kablovima. Upravo tu čaroliju spajanja korporativne svakodnevice i čistog rokenrol zanesenja donosi projekat BIZBendovi.

A priča ekipe iz kompanije ***WiserTech***, pobednika izdanja za 2025. godinu, svedoči o tome kako muzika može ne samo da promeni radni dan već i da trajno preoblikuje ceo jedan tim.

BUKA, SUMNJA I EKSPLOZIJA U ZAPPA BAZI

Gotovo godinu dana nakon što su podigli pehar, utisci su i dalje sveži. Za ekipu **„None the Wiser"** iz kompanije *WiserTech* prolazak kroz vrata beogradske *Zappa Baze* nije bio samo izlazak na binu, već početak avanture kakvu u kancelarijama u Nišu nisu mogli ni da zamisle. Došli su kao prva ekipa iz svog grada na ovom takmičenju, noseći sa sobom ogromnu želju, ali i sasvim prirodnu dozu sumnje.

„Prva misao kada su nas proglasili za pobednike bila je: 'Stvarno?!'", priseća se Nikola Rajović iz kompanije *WiserTech* i dodaje: „Bukvalno do samog trenutka proglašenja bilo nam je teško da poverujemo da je pobeda uopšte moguća. Na početku je bilo dosta sumnje i razmišljanja da li uopšte da pokušamo. Trebalo je volje da se ekipa neuvežbanih amatera, koji se bave nečim sasvim drugim, uigra tako da zvuči kao bend koji nastupa zajedno godinama."

Međutim, kada su stigli na binu i ugledali krcat prostor, trema se pretvorila u čist adrenalin. Ali ono što ih je najviše iznenadilo nije bila takmičarska tenzija, već neočekivano zajedništvo koje se osetilo u vazduhu.

„Svaki bend je iz sveg srca navijao za druge. U jednom trenutku više nije bilo bitno ko će pobediti, već smo uživali u samom druženju. Proglašenje pobede jedan je od najlepših trenutaka u našim životima, te se i dan-danas šalimo da se može porediti sa nekim mnogo važnijim životnim događajima. Ali ono što je ostalo iza toga mnogo je vrednije od samog pehara", naglašava Nikola.

KAD NA BINI NESTANU TITULE I KANCELARIJSKI ZIDOVI

Da BIZBendovi nisu samo zabava posle posla, već projekat sa ozbiljnim uticajem na unutrašnju dinamiku jedne firme, pokazalo se čim su se ugasila reflektorska svetla. U IT sektoru, pa i celokupnom biznis okruženju koje prolazi kroz turbulentne periode, pod pritiskom brzih promena, veštačke inteligencije i svakodnevnih rokova, ovakav iskorak van rutine delovao je lekovito.

Za *WiserTech* odlazak u Beograd bio je i velika zajednička avantura. Mobilisale su se kolege iz Niša, ali i iz drugih gra-

Foto: Stefan Jovanović, Zoran Rašić / BIZLife

dova Srbije, pa je pobeda proslavljena kao zajednički uspeh tima, a ne samo petorke pod reflektorima. Ipak, najdublja promena dogodila se u načinu na koji su članovi benda počeli da posmatraju jedni druge.

„U bendu smo ljudi sa različitim titulama i pozicijama u kompaniji, ali na bini to, jednostavno, ne postoji", objašnjava Rajović.

„Tamo smo samo pevač sa mikrofonom, klavijaturista, gitarista, bubnjar i basista, a svako zavisi od onog pored sebe. Kad kolege to vide, nestaje distanca koju titule prave i pokazuje se da su funkcije jedno, a ljudi sasvim drugo", ističe on i dodaje da se ova svirka pokazala kao bolji timbilding od bilo kog formalno organizovanog događaja, u kancelarijama se stvorio osvežavajući „hajp", a iskustvo sa bine dalo je timu vetar u leđa kada je to bilo najpotrebnije, podsećajući ih na jednostavnu istinu – da pored posla treba i živeti.

OD PRVOG AKORDA DO NEODSVIRANOG BISA

Pobeda im je donela i prelepe muzičke momente koje do tada nisu iskusili, prvu profesionalnu tonsku probu, intervjue i potvrdu da trud ugodno uložen u slobodno vreme ima smisla. Ali priča se tu nije završila. Niti se bend raspao nakon proslave.

Nakon festivala, usledila su nova prijateljstva sa kolegama iz drugih kompanija, ali i konkretne zajedničke svirke. Bend je ostao na okupu, a proba i danas služi kao najbolji izduvni ventil od radne nedelje.

Na pitanje šta bi danas, sa peharom u rukama i iskustvom pobednika, poručio sebi pre prvog izlaska na binu BIZBendova, Nikola kroz osmeh odgovara u pravom rokerskom duhu:

„Rekao bih: 'Ostanite da odsvirate bis!' Toliko smo bili uzbuđeni i iznenađeni svime da smo tek kasnije shvatili da je publika tražila još. Zato bih sebi pre prvog nastupa rekao: 'Uživaj u svakom trenutku na bini i ne silazi dok ne odsviraš još jednu pesmu.'"

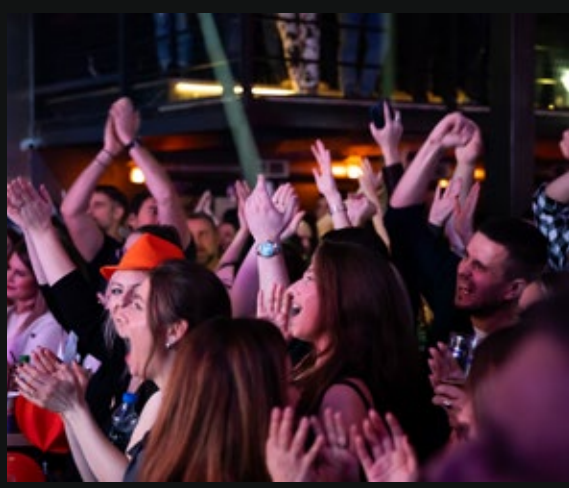
A njegova poruka kompanijama koje se još uvek premišljaju da li da spakuju gitare i prijave se za BIZBendove vrlo je jasna: pobeda je divna, ali i bez nje ovo je iskustvo koje menja tim iz korena i donosi energiju koja traje mnogo duže od jedne svirke. ■













Kojim putem ide vaš marketing?

Piše: **Uroš Nedeljković**,
CEO, Business and Marketing Consultant u *Deus Ex Consaltingu*
Foto: **Andrea Ranković**

„Prestaćete da se plašite kada prestanete da se nadate", kaže Hekaton, misleći pritom da su vera i strah jedno te isto osećanje. Često dobijamo pitanje: „Koliko će prodaja porasti ukoliko se uloži u marketing?" Svi se nadamo da će nam ulaganja doneti značajan inkrementalni rast, ali pravo pitanje glasi: u šta uložiti? U intenzivne promotivne akcije, novi SKU, prepoznatljivost brenda, nagradnu igru, bildovanje emocija, komunikaciju o broju objekata, lidersku poziciju na tržištu, društvenu odgovornost ili pak ni u šta? Postavimo li sebi pitanje da li je to naša nada za rast ili strah od gubitka?

Kažu: svaka reklama je dobra reklama, a da li je? Možda će trenutno preneti kratku poruku, ali dugoročno gradi odnos sa potrošačem i kreira sliku o brendu. Svaka reklama je komunikacija sa njim, a svaka emocija koju probudimo kod potencijalnih korisnika ostaje urezana negde u njihovim mislima.

Pristup internetu omogućio nam je da otkrijemo sve ono što se pokušavalo sakriti, dok nas veštačka inteligencija dovodi u zabludu šta je zapravo istinito. Jedan post na platformi Linkedin dobro je ilustrovao ovaj fenomen. *Da li papa nosi Balenciagu? „Druženje" u toaletu kluba uz novi iPhone Duo?* Neko se poigrao i poruka je prenesena. Ko je vlasnik tog brenda i šta želi da nam poruči? AI ili mi?

Masovno se deli sadržaj kreiran od strane veštačke inteligencije, zbog čega smo izgubili pojam o realnosti. Pitanje koje se nameće: da li je marketing u sadašnjem trenutku održiv? Gledajući jednolično, iz ugla komunikacije i brzine prenošenja poruke, apsolutno je neodrživ. Brzina odgovora na kampanje u političkoj trci spustila se na manje od 24 sata, parodije na spotove kreirane od strane AI-ja preplavile su društvene mreže. Ko je šta rekao, kako je ruke držao, sa kim je pevao – postala je virtuelna realnost.

Dugoročno posmatrajući, istina će uvek izaći na videlo. Sve što je zasnovano na laži na duge staze nije održivo. Može naš brend postati i predmet sprdnje na društvenim mrežama, može nas influenser „zakopati" iako smo mu naručili i odobrili objavu. Krajnja ocena je na posmatraču. Hoće li potrošač otići da kupi svoje omiljene kremice na popustu dok se već nalazi u tržnom centru ili će odustati kada se seti da mu je taj brend poručio da škola nije baš toliko zanimljiva?

Nedavno se povela diskusija o tome da li brendovi treba da sprovode kampanje za jačanje vrednosti brenda putem OOH oglašavanja. Za mene je ovo višeslojno pitanje: ko gleda taj bilbord i u kakvom je raspoloženju na Brankovom mostu u 16 č. dok mu se serviraju poruke sa svih strana? „Ja ne svijetlim, ja sijevam" – mogao bi biti slogan provajdera za bilborde u našem gradu. Da li bi, recimo, kampanja OOH koja bi trajala samo jedan dan – ma samo dva sata (16–18 č.) – na apsolutno svim OOH rešenjima u jednom delu grada mogla preneti adekvatnu poruku brenda? „Tu smo uz tebe i dok si nervozan jer kasniš po dete u školu!" Jednostavno i lako.

Koristimo li adekvatno svaki kanal komunikacije, posvetimo li mu vreme i pažnju ili samo čekiramo medijski plan koji smo dobili od agencije?

Nedavno sam čuo za primer da je odobren i postavljen bilbord koji se sada nalazi na gradilištu, umesto na magistralnom putu. Lepo stoji slika *mockupa*, a njega nema – ljubav da nam dâ...

Trebalo bi da se svi mi koji se bavimo marketingom povremeno podsetimo šta nam je poručio čika Kotler: „Marketing je društveni i upravljački proces pomoću kojeg pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele putem stvaranja, ponude i razmene vrednosti proizvoda i usluga sa drugima." Dakle, ključna reč je PROCES. Neće nam jedan pogrešan bilbord, ukradeni AI identitet, kampanja na društvenim mrežama u pogrešno vreme, pa čak ni uložen novac u masovnu komunikaciju trenutne akcijske ponude ništa loše naneti dugoročno ukoliko znamo koji je naš put.

Ukoliko znaš kuda želiš da ideš, na tebi je samo da odabereš put! Dokle god se marketing posmatra kao jednokratna investicija, on će ostati naš strah. Kada počnemo da verujemo da je marketing sastavni deo biznisa, a ne samo komunikacija o trenutnoj ponudi, kada ga integrišemo u svaki naš sektor, kada svi sektori postanu jedna celina, kada svi imaju jedan zajednički cilj i kada se usklade sve planirane aktivnosti – to već postaje nada da radimo sve kako treba i da će uspeh sam doći.

Uvek treba „početi od onoga što je ispravno, pre nego od onoga što je prihvatljivo". ■



Julius Meinl
Vienna 1862

NAJBOLJE REŠENJE ZA VAŠ OFFICE

Savršen plan da započnete dan i radnu nedelju!

- Julius Meinl Professional kapsule i kafa u zrnu
- Prilagođena rešenja za svaku kompaniju
- Brza, jednostavna i pouzdana priprema kafe
- Premium kvalitet i kompletno Office Coffee rešenje

Zakažite probnu degustaciju na
milos.mihailovic@meinl.rs
i dolazimo do Vas.
Kontakt osoba je Miloš Mihailović



Kulešovljev efekat

Tvoja reklama zavisi od toga šta stoji pored nje

Piše: **Katarina Krstić,**
rediteljka i osnivačica
biznis video-platforme KATARZA
Foto: **Simo Iljić**

Pre samo nekoliko godina dobar reklamni blok tražio je tim, budžet i nedelje rada. Danas ga jedna osoba napravi vrlo brzo i sasvim kvalitetno. Vizual, prateći tekst, čak i video. A onda još dvadeset varijacija za A/B test, za svaki slučaj.

Marketing se promenio u potpunosti. Komunikacija takođe. Ono za šta je nekad bio potreban ceo kreativni sektor sada radi alat koji košta kao jedan ručak mesečno – mnogo manje od pretplate na KATARZU. Testiranje poruke, koje je nekad trajalo danima ili nedeljama, algoritam danas obavlja u hodu, kroz varijacije kojima se ne vidi kraj.

Posledica je bila očekivana. Tržište je prepuno, a fidovi zatrpani.

SAVRŠENA REKLAMA VIŠE NIŠTA NE DOKAZUJE

Hajde da celu priču suzim na svet koji najbolje poznajem: edukacije, predavanja, konsalting.

Reklama koju ekspert ili konsultant danas sam pravi uglavnom je odlična. Ubedljiva je, pogađa suštinu, poruka je snažna, sve je upakovano besprekorno. I upravo tu je problem. Takvu reklamu danas može da napravi skoro svako, možda i svako, jer isti alati rade po automatizmu i istim šablonima.

Konsultant sa dvadeset godina iskustva i neko ko je prošlog meseca pročitao knjigu na istu temu u fidu izgledaju potpuno isto. Isti kvalitet slike, isti samouvereni ton, ista obećanja. Razlika postoji, ali se ne vidi u kadru.

Kad svi zvuče stručno, stručnost prestaje da bude argument.

Edukacija tu ima dodatni problem u odnosu na skoro svaki drugi proizvod. Znanje ne možeš da probaš pre kupovine. Patike možeš da vratiš. Pogrešnog predavača, konsultanta ili proizvod ne možeš. Tek kad si već platio, možda i skuplje, i kad si mu dao nedelje svog vremena, shvatiš da je možda bio pogrešan.

I kome onda verovati? I po čemu se onda istaći na tržištu?

Ovo su pitanja koja danas postavlja svako ko kupuje znanje ili uslugu.

A odgovori nisu jednostavni, jer retko ko ima i novca i vremena da ide redom i proba. Zato se kupovina sve češće završava tako što se ne desi. Odloži se za period kad bude jasnije i sigurnije da vredi investirati u to.

Da bi neko poverovao ili makar dao priliku, potrebno mu je okruženje koje uliva poverenje. Okvir. Neka potvrda koja ne dolazi od samog prodavca. Zajednica u kojoj je neko već bio i vratio se.

U filmskoj školi među prvim lekcijama učiš Kulešovljev efekat. Ruski reditelj Lav Kulešov početkom dvadesetog veka montirao je isti kadar glumčevog lica pored različitih scena: tanjira supe, deteta u kovčegu, žene na divanu. Publika je u istom licu videla glad, tugu i želju.

> REKLAMU DANAS MOŽE DA NAPRAVI SVAKO. KONTEKST NE MOŽE

Lice se nije promenilo ni za milimetar. Promenilo se ono što stoji pored njega. Okvir i kontekst u kome se nalazi, koji je budio drugačije asocijacije i emocije.

Kadar sam po sebi ne znači ništa. Značenje mu daje ono što stoji u njemu i ideja koja stoji u pozadini.

Sa ekspertima, kao i sa proizvodima i uslugama, danas je isto. Tvoja reklama, ma koliko dobra, u fidu stoji pored hiljadu

Foto: **Curated Lifestyle** / Unsplash

drugih savršenih reklama – i tu ne znači skoro ništa. Ista poruka u okruženju koje publika već poznaje i kome veruje dobija sasvim drugo značenje.

ŠTA TO ZNAČI ZA TVOJ BIZNIS I KAKO DA SE ISTAKNEŠ?

Prvo, trka u produkciji je izgubljena za sve, jer svi imaju iste alate. Lepša reklama od konkurentove više ne pravi razliku. Zato je bitna suština, tvoj USP, odnosno tvoja unikatnost i ekspertiza koju ti ili tvoj biznis posedujete i nudite, a koja vas razlikuje od drugih.

Drugo, pitanje više nije samo šta poručuješ, već gde i pored koga. Na kom događaju govoriš, u kojoj zajednici te ljudi sreću, sa kim deliš program, ko je pre tebe stajao na istom mestu. Svaki od tih izbora stvara asocijacije koje će kupac povezati s tobom. Tako gradiš kredibilitet.

Treće, poverenje traži vreme koje reklama nema. Publika treba da te vidi više puta, u različitim situacijama, i da čuje od drugih da si vredan pažnje. To se ne može ubrzati varijacijama oglasa. Poverenje se gradi i davanjem i pružanjem vrednosti. Ako nisi spreman da pre prodaje budućem klijentu daš vrednost koja će mu pokazati šta može da očekuje od tebe – nijedan oglas ti to neće zameniti.

Kada se ove tri komponente povežu, dobijate KATARZU – platformu koja jasno pokazuje šta radimo, zašto postojimo i kakvu vrednost donosimo vama kao biznisu, a kakvu krajnjim korisnicima, odnosno vašim budućim klijentima.

KATARZA ekspertima i kompanijama nudi centralizovan digitalni biznis prostor koji okuplja vrhunske stručnjake – mesto gde stojite rame uz rame sa ljudima visokog kredibiliteta i koje privlači preduzetnike koji su vaši budući klijenti. Kroz izuzetan sadržaj koji kreiramo razmišljajući o vašoj unikatnosti, potencijalnim klijentima pružate vrednost i pre nego što odluče da zakažu konsultacije sa vama. Kada dobiju vrednost, poverenje ste izgradili, čuli su vas i videli i jasno im je šta mogu da očekuju od vas u daljoj saradnji.

Gradeći KATARZU, vidimo istu stvar koju je Kulešov video pre više od sto godina. Predavač ne dobija poverenje samo zbog onoga što kaže, već i zbog okruženja u kojem se pojavljuje. Ako o prodaji slušaš na mestu gde je prethodna tema bila e-trgovina, sledeća javni nastup, a zatim lični brend ili distribucija sadržaja, znaš da si na dobrom mestu.

Reklamu danas može da napravi svako. Kontekst ne može.

Alati će nastaviti da ubrzavaju produkciju, a fidovi će biti sve puniji. Konsultanti i kompanije koji pokušaju da se izdvoje samo boljom reklamom učestvovaće u trci u kojoj niko ne pobeđuje.

Pre sledeće kampanje vredi postaviti pitanje: pored koga stoji tvoj kadar? ■



Jesen u BIZLife REDAKCIJI

Koje gradove biramo za jesenji beg, gde tražimo dobru hranu, zanimljivu arhitekturu i atmosferu zbog koje se putovanja pamte

Jesen je pravo vreme da upoznamo gradove u nešto drugačijem ritmu. Od mediteranskih ulica i mirisa lokalne kuhinje do evropskih prestonica čiji šarm posebno dolazi do izražaja u hladnijim danima, naši izbori ovog puta vode na različite strane. Članovi redakcije magazina BIZLife otkrivaju destinacije koje preporučuju za jesenje putovanje i izdvajaju ono zbog čega bi trebalo spakovati kofere i otputovati baš tamo. ■

NINA KOSTIĆ
PARIZ

From Paris with love... Grad ljubavi, svetla i nepodnošljive lakoće života. Svaki detalj ima svoju priču, od Luvra do Notr Dama i Ajfelovog tornja. Romantična šetnja uz Senu nešto je što svaki ljubavni par treba da doživi. Pariz je zaista svetski centar visoke mode, gastronomije, umetnosti i književnosti.





Voditeljka i urednica emisije BIZLife Week

JOVAN KRAGOVIĆ
ISTANBUL

Miris pečenog kestena na ulici, topao đevrek sa susamom u ruci i čaj koji se pije uz pogled na Bosfor – Istanbul je, po mom mišljenju, najbolja jesenja destinacija. Grad tada ima posebnu energiju, dovoljno je prohladno za duge šetnje, a dovoljno živo da na svakom koraku pronađete nešto novo. Volim njegovu buku, trajekte koji povezuju dva kontinenta, galebove iznad vode i male lokale u kojima se vreme meri ispijenim čašama čaja. Istanbul je grad gde vam plan obilaska zaista nije potreban. Dovoljno je da krenete ulicom koja vam privuče pažnju i pustite ga da vas odvede tamo gde niste planirali, a što ćete dugo pamtiti.





Urednik magazina BIZLife

Foto: Privatna arhiva, Zoran Rašić / BIZLife; Ervin Lukacs, Ibrahim Uzun, Juan Ordonez, Logan Armstrong, Martin Krchnacek, Vincenzo Inzone / Unsplash



JANA DESOVSKI
PALERMO

Palermo je savršen izbor za jesenje putovanje jer spaja sve ono što volimo kod Mediterana – prijatne temperature, more, vrhunsku hranu i ulice koje imaju priču. Dok ostatak Evrope ulazi u hladnije dane, Sicilija i dalje nudi dovoljno sunca za istraživanje grada, obilazak istorijskih znamenitosti i duge pauze uz espreso ili čašu vina. Jesen donosi i opušteniju atmosferu, manje turista i priliku da Palermo doživite autentično, kroz njegove pijace, male restorane i neodoljivi italijanski ritam života.



Izvršna urednica magazina Easy Life

ANA CVETKOVIĆ
BARSELONA

Neke gradove obiđete, nekima se vraćate, a posle Barselone ozbiljno razmišljate o selidbi. U jesen Barselona prestaje da bude grad za turiste i vraća se lokalnom ritmu, a upravo tada je vredi upoznati. Dan počnite kafom u Grasiji i šetnjom njenim uskim ulicama, bez mape i plana. Zalazak sunca dočekajte na Bunkers del Karmelu uz flašu kave, odakle se cela Barselona vidi kao na dlanu. Veče završite u El Bornu, u nekom od malih tapas barova, gde se, po lokalnom pravilu, za večeru ne seda pre deset.

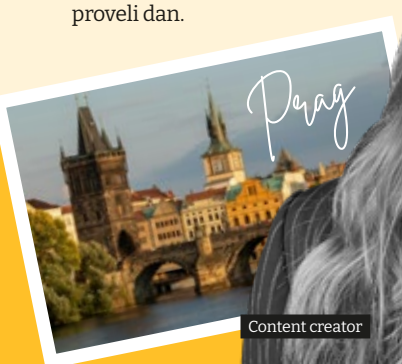




Content creator

ALEKSANDRA VIRIJEVIĆ
PRAG

Ako bih birala grad za nekoliko slobodnih jesenjih dana, to bi bio Prag. Zbog njegove arhitekture, šetnji uz Vltavu i činjenice da se iza gotovo svakog ugla krije nešto zanimljivo. Posebno mi se dopada što je to grad u kojem ne morate imati detaljan plan da biste kvalitetno proveli dan.





Content creator



TEODORA ĆOSIĆ
BUDIMPEŠTA

Budimpešta – grad koji posebno volim u jesen, kada impozantna arhitektura, krošnje i pogled na Dunav stvaraju posebnu atmosferu. Od veličanstvenog Parlamenta i Ribarske tvrđave do šetnji preko Lančanog mosta, svaki kutak grada ima nešto zbog čega mu se rado vraćam. Spoj istorije, kulture i dobre hrane čini ovaj grad idealnom destinacijom da se tokom ovog perioda podsetim koliko se šarma krije u njegovim ulicama i koliko je lepo ponovo otkrivati mesta koja svaki put ostave drugačiji utisak.



Content creator



Neraskidiva veza između zelene morske kornjače *i električnog automobila*

Piše: **Aleksandra Ugarković**
saradnica za komunikacije i odnose s javnošću, *WWF Adria*
Foto: **Milica Marković**

Zašto ne umemo da stanemo kada više ne moramo da radimo?

Godine 2034. vodeća svetska organizacija za zaštitu prirode predstaviće istog dana širom sveta Izveštaj o stanju planete koji će pokazati da populacije praćenih vrsta na globalnom nivou beleže blag, ali postojan rast, uz naznake da će se taj pozitivan trend nastaviti i u budućnosti.

Ne verujete?

Možda to ipak nije nerealan scenario.

Navešću primer električnih automobila. Pre samo šest godina nismo očekivali da će na ulicama Srbije biti hibridnih i električnih vozila u ovolikom broju (prema podacima Ministarstva zaštite životne sredine, od 2020. godine do danas uz subvencije Vlade Republike Srbije kupljeno je 3800 ovakvih vozila). Kako to biva sa zakonom ponude i potražnje, morala se razviti i prateća infrastruktura – na primer, mesta gde se vozila mogu napuniti, ali se moralo naći i načina da se energija potrebna za ove (i ne samo ove) svrhe proizvodi iz sigurnih, bezbednih i, što je najvažnije, održivih izvora.

U načelu, obezbeđivanje energije iz obnovljivih i održivih izvora danas je u svetu podrazumevani standard. Čak i pod pretpostavkom da se prilikom ove transformacije nije vodilo računa u velikoj meri o očuvanju životne sredine, za one koji o tome brinu ovo je dobra vest iz dva razloga.

Prvi je taj da je upotreba fosilnih goriva za proizvodnju energije veoma „prljava" – od samog uzimanja iz prirode, njihove prerade i sagorevanja, pa do otpada koji nakon iskorišćavanja ostaje. Čitav proces negativno utiče na zdravlje biljnog i životinjskog sveta na planeti, ali i na ekonomije, o čemu će još biti reči.

> ISTRAJNOST U OSTVARIVANJU CILJA KOJI JE ZA DOBRO LJUDI I PLANETE ADUT JE KOME SE NE MOŽE LAKO PROTIVREČITI

S druge strane, vrlo brza i sveobuhvatna transformacija energetskog sistema pokazala je da se može, samo je potrebno da se hoće. Dakle, kako je to lepo objašnjeno u Izveštaju o stanju planete 2026, sistemu je potrebno da ima fazu u kojoj se stvaraju uslovi za transformaciju, zatim fazu ubrzavanja dolaska do trenutka kada će se dogoditi preokret i početi zdravije delovanje za prirodu. Kada se to dogodi, promene postaju brže, jeftinije i teže ih je zaustaviti ili pomeriti unazad. U fazi stabilizacije samo treba sačuvati postignuto. Energetski sistem je u fazi stabilizacije globalno, a sudeći po tome kojom se brzinom stvari razvijaju, uskoro će to biti slučaj i u Srbiji.

Oporavak pojedinačnih vrsta jeste važan, ali se odvija unutar mnogo šireg skupa sila koje deluju u suprotnom smeru i podstiču gubitak bioraznovrsnosti. Te sile su veće od bilo koje pojedinačne vrste ili teritorije. Kada govorimo o ekonomiji, treba imati u vidu da je samo tokom 2023. godine oko 7,3 milijarde američkih dolara usmereno u aktivnosti koje štete prirodi, dok je svega 220 milijardi američkih dolara uloženo u aktivnosti koje je štite ili obnavljaju. Na delu imamo tek početnu fazu stvaranja uslova za promene, dok je za dostizanje tačke preokreta potrebno aktivno donositi odluke o tome da odgovorne i održive industrije dobijaju investicije i, suprotno tome, da ulaganja u neodrživa rešenja koštaju više.

Još jedan veliki korak koji čovečanstvo može da napravi u objektivno kratkom roku jeste da pažljivo bira čime se i kako hrani. Prelazak na proizvodnju pozitivnu za prirodu (prestanak krčenja šuma i isušivanja vlažnih staništa koja će služiti

Foto: Andrej Lišakov / Unsplash



kao novo poljoprivredno zemljište), promovisanje održive trgovine i potrošnje, podsticanje zdrave i balansirane ishrane, kao i smanjenje gubitaka i otpada u vidu hrane, dovešće najpre zdravlje i kvalitet života ljudi do tačke pozitivnog preokreta, a potom i zdravlje prirode.

Ovi primeri pokazuju da oporavak prirode, ali i društva u celini, nije nedostižan cilj. Ohrabruju nas i uspesi u zaštiti pojedinih vrsta, poput zelene morske kornjače, koja je, prema Crvenoj listi ugroženih vrsta Međunarodne unije za zaštitu prirode (IUCN), iz kategorije ugroženih vrsta prešla u kategoriju najmanje zabrinutosti, kao i oporavak populacija tigrova, afričkih slonova i plavorepih tuna. Sve to daje nam osnovane razloge za nadu da će se ostvariti optimističan scenario opisan na početku teksta.

To je još osam godina u kojima imamo priliku da se poslužimo datim primerima zajedničke, nesebične saradnje stanovništva, donosilaca odluka, korporacija, ljubitelja prirode, malih i velikih proizvođača i potrošača. I to nije kratak period, ako imamo u vidu koliko brzo naša svest o tome da smo deo prirode, a ne njeni vlasnici, utiče na to kakve lične, političke, korporativne i finansijske odluke donosimo.

U ovom trenutku Izveštaj o stanju planete 2026. pokazuje pad u posmatranim populacijama vrsta od 73 odsto. Ovaj nalaz zasnovan je na poređenju stanja 35.803 populacije 5790 vrsta kičmenjaka u čitavom svetu između 1970. i 2022. godine. Najveći pad bioraznovrsnosti – 85 odsto – zabeležen je u slatkovodnim ekosistemima, u kopnenim staništima iznosi 69 procenata, dok je u morskim ekosistemima 59 odsto. Postojeća baza podataka je obogaćena za još 967 populacija i 295 vrsta, a ovaj, kao i svaki novi izveštaj, obuhvata i duži period.

Razlozi za ne tako dobar rezultat jesu gubitak i degradacija staništa, a slede prekomerno iskorišćavanje prirodnih resursa, klimatske promene, zagađenje, invazivne vrste i bolesti. Ove pretnje su dodatno opterećene već pomenutim sistemskim problemima u okviru prehrambenog, energetskog i finansijskog sistema. Čak i ako je ukupna procentualna promena u skladu sa rezultatima iz prethodnog izdanja izveštaja, ažurirana procena obuhvata dodatne podatke o populacijama, kao i duži period, što dodatno potvrđuje razmere kontinuiranog gubitka živog sveta na planeti.

U ponedeljak, 19. oktobra, održana je 17. Konferencija potpisnica Konvencije o biološkom diverzitetu (COP17), na kojoj je razmatran globalni napredak u sprovođenju Globalnog okvira za biodiverzitet Kunming–Montreal. Svetska organizacija za zaštitu prirode bez izuzetka je prisutna na svakoj od ovih konferencija, i to s razlogom, koji nije samo predstavljanje naučnih nalaza, već i pritisak da se donosioci odluka obavežu da će se posvetiti očuvanju prirode i u praksi.

Proces nije uvek lak i ne garantuje trenutnu reakciju, ali je važno da nema popuštanja i da je istrajnost u ostvarivanju cilja koji je za dobro ljudi i planete adut kome se ne može lako protivrečiti. ■

ZELENI INFLUENSER MESECA



Milica Veličković

Priroda se čuva i kada nas niko ne fotografiše

Rubrika „Zeleni influenser meseca" portala OdržiMe predstavlja ljude koji svojim radom i ličnim izborima podstiču odgovorniji odnos prema životnoj sredini. Ovog meseca razgovaramo sa Milicom Veličković, koja putuje, planinari, učestvuje u trkama u prirodi, kao i u ekološkim i humanitarnim akcijama. Kroz ta iskustva govori o onome što često izostane iz objava sa izleta: obavezi da brinemo o mestima koja posećujemo, ali i o kraju u kojem živimo.

Sebe radije opisuje kao zelenu aktivistkinju koja nastoji da živi u skladu sa svojim vrednostima. Ljubav prema prirodi za nju je jedna od tih vrednosti, usvojena mnogo pre društvenih mreža. Ponela ju je iz vaspitanja i odrastanja u okruženju u kojem je priroda bila važan deo života, uz razumevanje da nemamo pravo da sa njom radimo šta god poželimo.

„Naprotiv, prema onome što volimo imamo i najveću odgovornost", naglašava Milica.

Putovanja, trčanje i planinarenje produbili su tu povezanost, a sa upoznavanjem novih predela rasla je i potreba da se uključi u njihovo očuvanje. U ekološkim akcijama pronašla je ljude spremne da za zajednički cilj izdvoje vreme, energiju i često sopstveni novac. Uživanje u lepom predelu, smatra, nosi i obavezu da doprinesemo tome da on ostane sačuvan.

UPOZNATI PREDEO ZNAČI RAZUMETI I NJEGOVO NASLEĐE

Među mestima koja su na Milicu ostavila naročit utisak izdvajaju se manastir Visoki Dečani i Petruška oblast, kod Paraćina. Obilazak tih krajeva doživljava i kao susret sa istorijom, tradicijom i kulturom, sa tragovima ljudi koji su na tom prostoru živeli vekovima ranije.

Za nju upoznavanje zemlje podrazumeva poštovanje prirodnog i kulturnog nasleđa. U tome prepoznaje i rodoljublje – spremnost da saznamo više o onome što smo nasledili i da o tome brinemo. Primećuje da ponekad lakše prepoznamo vrednost udaljenih destinacija nego mesta koja su nam blizu.

„Možemo da obiđemo čitav svet, ali ako pritom ne naučimo da poštujemo ono što nam je pred očima, onda smo samo mnogo putovali, a malo naučili."

Otuda i njen poziv da prvo upoznamo sopstvenu zemlju. Veruje da ćemo i druge



Foto: Privatna arhiva, Uroš Eleković

krajeve bolje razumeti kada naučimo da cenimo svoje nasleđe. Za nju putovanje dobija pun smisao kada nas podstakne da pažljivije gledamo mesta kroz koja prolazimo i razumemo zbog čega ih vredi sačuvati.

Ta poruka prati i njen odnos prema sadržaju koji objavljuje. Na društvenim mrežama priroda je često predstavljena kroz pažljivo odabrane fotografije planina, reka i šuma. Mnogo ređe, primećuje, vidimo ono što narušava taj prizor ili upoznajemo ljude koji rade na njegovom očuvanju.

Prizori otpada pored upozorenja da se smeće ne baca za nju pokazuju koliko se dostupnost informacija razlikuje od njihove primene. Smatra da problem treba dokumentovati i objaviti, ali i preduzeti korake da se reši. Reakcija na objavu sama po sebi ne uklanja otpad. Zato uz preporuke sa putovanja pokušava da prenese i odgovornost posetioca da za sobom ne ostavlja tragove boravka.

Isto očekuje i na trkama u prirodi. Trčanje joj omogućava da predeo doživi drugačije i primeti detalje koje bi iz automobila ili sa vidikovca možda propustila. Upravo ta blizina, smatra, obavezuje i organizatore i učesnike.

Navodi da postoje organizatori koji očuvanju okruženja pristupaju veoma odgovorno, ali vidi prostor za smanjenje jednokratne plastike, pažljivo postavljanje okrepa, edukaciju takmičara i poštovanje osetljivih područja. Potrebno je ukloniti sve što je tokom događaja ostavljeno i razmišljati o stanju terena kada se učesnici vrate kući.

„Svako od nas mora da razume da pravila ponašanja u prirodi važe i kada nema sudija, kontrolnih punktova i publike."

Odgovornost učesnika vidi i u sitnicama poput čuvanja omota energetske pločice do prve kante. Kaže da takav otpad, nažalost, često sreće na stazama. Upravo ti postupci pokazuju koliko su takmičari spremni da vode računa o prostoru u kojem treniraju i provode slobodno vreme.

ZAŠTO PODRŠKA AKCIJI ČESTO OSTANE SAMO NA REČIMA?

Milica je u ekološkim i humanitarnim inicijativama učestvovala samostalno i sa kolegama iz agencije *Represent System*. Sadnja drveća, čišćenje šuma, reka i parkova, kao i trčanje za podršku onima kojima je pomoć potrebna, deo su tih iskustava. Teško joj je da izdvoji jednu akciju jer svaka nosi svoju priču.







Posebnu zahvalnost upućuje Udruženju „Gradski trkači", čiji članovi ulažu vreme, entuzijazam i sopstvena sredstva u brigu o okruženju. Kao primer njihovog angažovanja izdvaja Stepin lug, o kojem govori kao o mestu koje opstaje zahvaljujući njihovoj upornosti i ljubavi prema prirodi. Takvu brigu za kraj u kojem živimo smatra suštinom lokalpatriotizma.

Ipak, iskustvo sa akcija donelo joj je i razočaranja. Odziv je, kaže, često izuzetno mali, uprkos glasnoj podršci čistijoj životnoj sredini i sadnji drveća. Kada je potrebno izdvojiti sopstveno vreme, mnogi koji podržavaju ideju izostanu.

„Nikad ne treba potcenjivati male pomake, ali ne smemo se zadovoljiti time da povremeno popravljamo posledice. Potrebno je da menjamo svest i navike zbog kojih problemi nastaju."

Zato insistira na kontinuitetu. Povremeno čišćenje jeste važno, ali bez promene ponašanja isti problemi se vraćaju. Slično razmišlja i o kampanjama kratkog daha: jedna akcija, nekoliko fotografija i objava mogu ostaviti utisak velikog učinka, dok dugoročni rezultati izostaju.

ODGOVORNOST KOJU NOSIMO KUĆI

Po povratku sa putovanja Milica nastoji da zadrži odnos prema prirodi koji zastupa na terenu. To za nju podrazumeva odgovorno upravljanje otpadom, reciklažu, smanjenje nepotrebne potrošnje i pažljivije korišćenje resursa. Sasvim običan primer nalazi u sopstvenim džepovima i torbama, u kojima čuva papiriće dok ne stigne do prve kante.

Pažnja prema planini na kojoj provodimo vikend, objašnjava, nema mnogo smisla ako smo nemarni prema ulici, parku ili reci pored kojih živimo. Promenu svakodnevnih navika vidi kao prvi korak, uz prijavljivanje uočenih problema i podršku organizacijama i ljudima koji se ozbiljno bave zaštitom životne sredine. Istovremeno razume i zamor aktivista, jer pokušaji da se problem reši često deluju kao borba sa vetrenjačama.

Potvrdu da njene priče imaju uticaja nalazi u porukama ljudi koji su zahvaljujući njima posetili neko mesto, priključili se akciji ili na drugi način doprineli razvoju ekološke svesti. Čak i kada poruka stigne do desetak ljudi, a nekoga podstakne da promeni naviku, za Milicu je to veliki uspeh.

Takav odnos prema uticaju objašnjava i zašto joj je bliža odrednica aktivistkinje. Važno joj je da ono što zastupa bude vidljivo u njenim postupcima, a ljubav prema zemlji povezuje sa očuvanjem reka, šuma, planina i kulturnog nasleđa. Odgovornost prema njima, smatra, treba svakodnevno pokazivati.

Volela bi da takvih odluka bude više i da se podrška iz komentara češće pretvara u prisustvo na terenu. Za nju se pravi uticaj ne meri javnom podrškom, već svakodnevnim postupcima, naročito onda kada nema publike koja će ih primetiti.

„Životna sredina se ne čuva jednom godišnje, za potrebe kampanje. Čuva se svakog dana, i to najviše onda kada nas niko ne fotografiše." ■

Piše: **Mladen Stanković**
Novinar magazina BIZLife
Foto: **Stefan Jovanović** / BIZLIFE



Piše: **Teodora Ćosić**

Gde se završava održivost, **a počinje marketing?**



„Greenwashing" kao zamka između dobrog imidža i stvarne odgovornosti

Zelena ambalaža, list na etiketi, poruka o očuvanju prirode ili obećanje da je proizvod „eco-friendly" – sve su to detalji koji mogu da utiču na naš izbor u prodavnici. U moru sličnih proizvoda, obećanje da kupujemo nešto bolje za planetu postaje dodatni razlog da posegnemo baš za jednim brendom. Međutim, šta se dešava kada iza privlačne poruke ne stoje dovoljno jasni dokazi?

Tu na scenu stupa „greenwashing", odnosno praksa kojom kompanije stvaraju pogrešan ili preuveličan utisak o svojoj posvećenosti zaštiti životne sredine. To ne mora uvek da bude otvorena laž. Ponekad je dovoljno istaći jedan mali pozitivan korak, a prećutati mnogo veći problem. Ambalaža može da sadrži reciklirani materijal, dok se o ostatku proizvodnog procesa gotovo ništa ne govori. Kompanija može da pokrene akciju sadnje drveća, ali to samo po sebi ne govori koliko je smanjila sopstvene emisije ili količinu otpada.

ODRŽIVOST KAO MARKETINŠKI ALAT

Problem nastaje kada komunikacija o održivosti postane važnija od same održivosti. Izrazi poput „prirodno", „zeleno" i „ekološki prihvatljivo" zvuče ubedljivo, ali bez konkretnog objašnjenja ne govore mnogo. Da li je proizvod napravljen od recikliranih materijala? Da li je njegova proizvodnja zaista smanjila potrošnju energije? Na osnovu čega kompanija tvrdi da je njen uticaj na životnu sredinu manji?

Razlika između odgovorne komunikacije i „greenwashinga" upravo je u odgovorima na takva pitanja. Ozbiljna kompanija ne govori samo o svojim ciljevima, već i objašnjava šta je već postigla, kako meri napredak i gde su granice njenih rezultata. Održivo poslovanje podrazumeva promene u načinu proizvodnje, nabavci, transportu, upravljanju resursima i otpadom, a ne samo novu poruku na ambalaži.

Važno je i razumeti da održivost nije jednokratna kampanja. Ona podrazumeva dugoročan proces, u kojem rezultati treba da budu merljivi, a obećanja proverljiva. Ako kompanija najavljuje da će u budućnosti postati klimatski neutralna, trebalo bi da objasni kako planira da to postigne, koje korake preduzima i na osnovu čega će procenjivati svoj napredak.

KADA ODGOVORNOST POSTANE KONKURENTSKA PREDNOST

Sve veća zainteresovanost za održivost promenila je i način na koji kompanije predstavljaju svoje proizvode. Ekološka odgovornost postala je važan deo identiteta mnogih brendova, ali i sredstvo kojim pokušavaju da se izdvoje od konkurencije. Upravo zato postoji rizik da se ulaganje u održiviji način poslovanja zameni ulaganjem u njegovu promociju.

Odgovorno poslovanje zato ne bi trebalo posmatrati kao prolazni trend ili način da se privuku kupci. Ono podrazumeva spremnost da se dugoročni uticaj na životnu sredinu uzme u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka, čak i kada takve odluke ne donose neposrednu marketinšku korist.

OD LEPIH OBEĆANJA DO PROVERLJIVIH DOKAZA

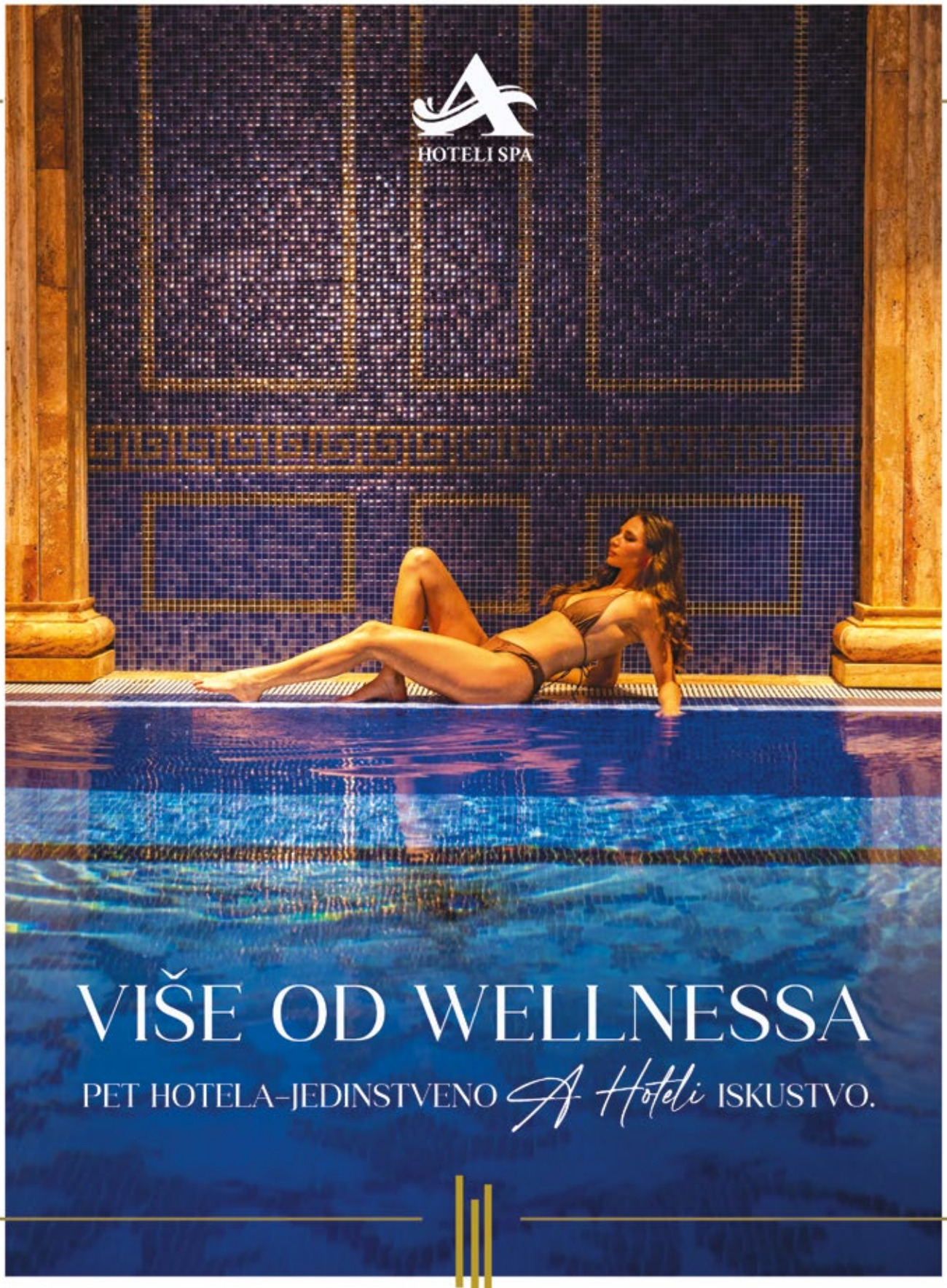
Za kompanije to znači da održivost ne može da ostane samo pitanje dobrog PR-a. Potrošači imaju pravo da očekuju jasne informacije, konkretne podatke i dokaze koji mogu da se provere. Odgovornost je i na medijima – da preispituju marketinške tvrdnje, kao i na marketinškim timovima – da razumeju da dobra komunikacija ne može da nadomesti izostanak stvarnih rezultata.

Istovremeno, nije realno očekivati da svaki proizvod bude potpuno bez uticaja na životnu sredinu. Zato je važno da kompanije otvoreno govore i o onome što još nisu uspele da promene. Priznanje da određeni proces i dalje troši mnogo energije ili da ambalaža nije u potpunosti reciklabilna ne mora da bude znak neodgovornosti. Naprotiv, takva transparentnost može biti vrednija od savršene slike koja ne odgovara stvarnosti.

Nije problem u tome što kompanije žele da istaknu svoje dobre prakse, već u tome kada od njih naprave veću priču nego što zaista zaslužuju. „Greenwashing" možda može da učini da brend izgleda zelenije, ali ne može da promeni njegov stvarni uticaj na životnu sredinu.

Planeta nema koristi od toga da kompanije izgledaju održivo. Ima koristi samo od toga da to zaista budu. ■

Foto: Miloš Stepanović / Foto-studio Zara


HOTELI SPA
VIŠE OD WELLNESSA
PET HOTELA–JEDINSTVENO A Hoteli ISKUSTVO.
HOTEL TORNIK • HOTEL IZVOR • HOTEL PARK • HOTEL SLOBODA • HOTEL SLATINA
www.ahoteli.com



Piše: **Tijana Batković**
psihološkinja i integrativna psihodinamska psihoterapeutkinja
Foto: **Privatna arhiva**



TEŽINA MIROVANJA

Zašto ne umemo da stanemo kada više ne moramo da radimo?

Postoje ljudi koji govore da jedva čekaju odmor, a kada ga konačno dočekaju, ne znaju šta bi sa sobom. Telefon je i dalje pri ruci. Proverava se mejl, odgovara na poruke, pravi se spisak stvari koje bi konačno trebalo završiti. Pronađe se nešto drugo: sređivanje stana, vežbanje, kupovina, planiranje. Kao da je teško jednostavno stati. Čak i kada ništa ne moramo, osećamo da bi nešto trebalo.

Savremeni svet ovu pojavu često objašnjava nedovoljnom sposobnošću da postavimo granice. Govori nam se da treba da naučimo da kažemo „ne", isključimo notifikacije, odvojimo privatno i poslovno vreme, te pronađemo balans između posla i života. Sve je to tačno, ali možda nije dovoljno.

Šta ako problem nije samo u tome što ne umemo da se odmorimo, već u tome što nam je teško da budemo sa sobom kada više ništa ne moramo da radimo?

KADA PRODUKTIVNOST POSTANE NAČIN VREDNOVANJA SEBE

Za neke ljude posao odavno nije samo način da zarade novac. On postaje jedno od glavnih mesta na kojima se gradi slika o sebi.

Takva osoba može biti izuzetno odgovorna, ambiciozna i sposobna. Problem nastaje onda kada se lična vrednost neprimetno počne vezivati za učinak. Produktivnost više nije samo način da nešto uradimo, već da se osećamo dobro u vezi sa sobom. Uspeh ne donosi samo zadovoljstvo zbog postignuća, već smanjuje sumnju u sopstvenu vrednost.

Tada odmor više nije samo odmor. On može postati neprijatno iskustvo u kojem se javlja osećaj da tračimo vreme, da nismo dovoljno produktivni ili da drugi nešto postižu dok mi stojimo u mestu.

Čovek može imati slobodno popodne, a ipak osećati krivicu što ga koristi za sebe. Može otići na godišnji odmor i provesti ga razmišljajući o tome šta ga čeka kada se vrati. Paradoks je u tome što se i odmor može pretvoriti u još jedan projekat.

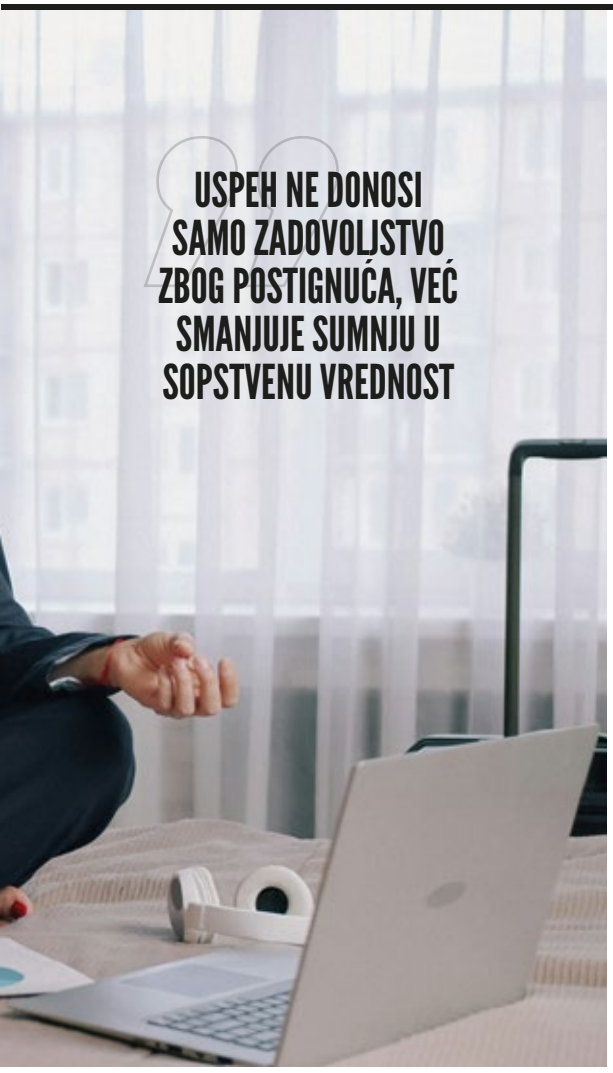
ZAŠTO JE MIROVANJE PONEKAD TOLIKO NEPRIJATNO?

Kada smo stalno zauzeti, imamo manje prostora da primetimo šta se događa u nama.

Aktivnost može biti način da se ne susretnemo sa dosadom, nezadovoljstvom, usamljenošću, strahom ili osećajem da ne znamo šta zapravo želimo.

Zato nije uvek lako razlikovati čoveka koji mnogo radi zato što voli ono što radi od čoveka koji mnogo radi zato što ne ume drugačije. Obojica su ambiciozni, odgovorni i imaju pune rasporede. Razlika se često pojavi tek kada se uklone obaveze. Jedan tada može da uživa u slobodnom vremenu. Drugi se suočava sa unutrašnjim nemirom.

Foto: **Vitaly Gariev** / Unsplash



Upravo taj nemir može biti važan signal.

Ako moramo stalno da budemo zauzeti da bismo se osećali dobro, pitanje više nije samo koliko radimo, već šta pokušavamo da ne osetimo kada radimo.

„JOŠ SAMO OVO"

Problem često ne izgleda dramatično.

Ne mora postojati otvoreno sagorevanje, rad do ponoći ili potpuna nesposobnost da se ode na godišnji odmor. Mnogo je češće reč o nečemu suptilnijem.

Čovek veruje da će, kada završi ono što je trenutno pred njim, konačno moći da se opusti. Međutim, kada zadatak bude završen, pojavi se sledeći. Granica se stalno pomera. I tako „kada završim" postaje način života.

Možda pitanje nije zašto ne uspevamo da završimo sve, već zašto verujemo da ćemo tek tada imati pravo da se zaustavimo.

TEŠKOĆA PRIHVATANJA SOPSTVENIH GRANICA

U pozadini ovoga može biti i nešto što savremena kultura teško podnosi: činjenica da imamo granice.

Ne možemo istovremeno biti najbolji radnik, partner, prijatelj, roditelj, dete, sportista i osoba koja je savršeno posvećena sebi. Ne možemo uvek biti produktivni i svaku priliku iskoristiti.

Prihvatanje toga nije odustajanje od ambicije. To je prihvatanje realnosti.

A realnost je frustrirajuća. Ne možemo imati sve niti možemo sve kontrolisati. Za neke ljude je upravo to posebno teško jer potreba za kontrolom postaje način da se održi osećaj sigurnosti u svetu koji je po definiciji nepredvidiv.

Odraslost upravo zato ne podrazumeva samo sposobnost da ostvarimo ono što želimo, već i sposobnost da podnesemo ono što ne možemo imati, kontrolisati ili postići. S tim u vezi, odmor je mnogo više od pauze od posla. On može biti susret sa sopstvenim potrebama, željama, očekivanjima i osećanjima.

Kada stanemo, postaje vidljivo da ne možemo sve vreme nešto proizvoditi, popravljati i unapređivati. Ponekad možemo samo postojati.

KADA SE I PRIVATNI ŽIVOT PRETVORI U POSAO

Možda je upravo zato granica između poslovnog i privatnog života danas toliko nejasna. Ne radimo samo na poslu. Radimo na sebi. Radimo na svom telu. Radimo na partnerskom odnosu. Radimo na roditeljstvu. Radimo na produktivnosti. Radimo na mentalnom zdravlju.

Čak i slobodno vreme često dobijamo u formi zadatka. Treba pronaći pravi hobi. Treba meditirati. Treba vežbati. Treba čitati. Treba putovati. Treba kvalitetno provoditi vreme sa porodicom.

Kao da i od života pravimo još jedan projekat kojim treba dobro upravljati i savršeno ga savladati. A onda se pitamo zašto smo umorni. Možda zato što smo i tamo gde bi trebalo da živimo počeli da radimo.

NE MORA SVAKI ODMOR BITI KORISTAN

Postoji nešto gotovo subverzivno u ideji da vreme ne mora ničemu da služi.

Da li možemo da provedemo popodne bez cilja, da budemo nedovoljno produktivni, a da zbog toga ne postanemo manje vredni?

Za neke ljude upravo je to mnogo teže nego što zvuči. Kada prestanemo da proizvodimo rezultat, ostaje pitanje: ko sam ja kada ništa ne dokazujem?

To pitanje nema brz odgovor. Možda i ne treba da ga ima.

Prvi korak ka odgovoru ne mora da bude pronalaženje načina da se odmah opustite. Dovoljno je da budete radoznali prema sopstvenom nemiru. Ako primetite da ste upravo završili sve obaveze, a već smišljate nove, probajte da to odložite makar za pola sata i primetite šta će se dešavati u tom vremenu. Dosada? Krivica? Nemir? Strah? Sram? Osećaj beskorisnosti?

Ne morate odmah da pobegnete iz tog osećaja. Dovoljno je da ga primetite i izdržite makar kratko, bez uobičajenog bežanja u aktivnosti. Često tek tada otkrijemo da zadatak koji smo sebi postavili nije bio toliko važan. Mnogo nam je važnije bilo da pronađemo način da izbegnemo osećanja koja bi se javila kada bismo zastali.

ODMOR KAO SPOSOBNOST, A NE NAGRADA

Sposobnost da se odmorimo nije samo pitanje organizacije vremena. Ona govori nešto o našem odnosu prema sebi.

Možemo li da prihvatimo da ne moramo stalno biti korisni?

Možemo li da podnesemo da neko drugi bude uspešniji?

Možemo li da izdržimo osećaj da nešto nije završeno?

Možemo li da budemo zadovoljni nečim što nije savršeno?

I, možda najteže, možemo li da verujemo da naša vrednost ne nestaje onda kada prestanemo da proizvodimo rezultate?

Dobar odnos prema radu ne podrazumeva da rad treba manje da nam znači. Naprotiv, posao može biti izvor smisla, kreativnosti, identiteta i zadovoljstva.

Ali postaje problem kada posao mora da nam obezbedi i ono što bi trebalo da dobijamo iz mnogo šireg odnosa prema sebi: osećaj vrednosti, sigurnosti, pripadanja i potvrde da smo dovoljno dobri.

Tada odmor počinje da plaši. Kada prestanemo da radimo, više nemamo iza čega da se sakrijemo.

Ponekad nam je potrebno da naučimo da naše postojanje ne mora stalno da proizvodi dokaz da ga zaslužujemo. ■

Finesa **preporučuje**

Ne morate imati savršenu ideju da biste napravili nešto vredno

Koliko puta ste odustali od neke ideje jer vam se činilo da nije dovoljno dobra ili ste toliko dugo pokušavali da pronađete savršeno rešenje da, na kraju, niste napravili nijedan korak? U poslu, kao i u svakodnevnom životu, često verujemo da inovacije počinju velikim otkrićem, trenutkom inspiracije ili idejom koja odmah deluje potpuno zaokruženo. Međutim, do dobrih rešenja mnogo češće dolazimo kroz postavljanje pravih pitanja, istraživanje različitih mogućnosti i spremnost da isprobamo nešto što još nije savršeno.

Upravo se na tome zasniva *Design Thinking* – pristup koji nam pomaže da probleme sagledamo iz drugačijeg ugla i razvijamo rešenja koja odgovaraju stvarnim potrebama ljudi. Umesto da odmah tražimo odgovor, najpre pokušavamo da razumemo korisnika, definišemo problem, istražimo različite ideje, napravimo prototip i testiramo ga. Ovaj proces, koji obuhvata pet faza, podseća nas da dobro rešenje ne mora nastati iz prvog pokušaja. Važno je da budemo spremni da učimo, menjamo pravac i unapređujemo ono što smo započeli.

Knjiga „Design Thinking" autora Milovana Dekića i Marka Jevtića vodi čitaoce kroz ovu metodologiju i pokazuje kako se ona može primeniti u razvoju proizvoda, unapređenju usluga i rešavanju različitih poslovnih izazova. Njeno deseto, izmenjeno i dopunjeno izdanje donosi i novo poglavlje o primeni veštačke inteligencije u procesu *Design Thinkinga*. AI alati danas mogu da pomognu u istraživanju korisnika, analizi podataka, generisanju ideja i razvoju prototipa, ali je i dalje važno znati koji problem rešavamo i za koga stvaramo vrednost. Tehnologija može ubrzati proces, ali kvalitet pitanja koja postavljamo i razumevanje ljudi kojima se obraćamo ostaju ključni.



Ipak, razumevanje metodologije i njena primena u timu nisu uvek isto. Kada više ljudi zajedno traži rešenje, lako se dogodi da se grupa prebrzo veže za prvu ideju, zanemari drugačije perspektive ili ostane u okvirima poznatih rešenja. Zato je važno naučiti kako da razmišljamo šire, istražimo više mogućnosti, a tek onda izaberemo pravac koji najviše obećava.

Tu na scenu stupaju *Design Thinking* karte, odnosno igra „Kako rešiti problem". Kroz nasumično zadate ciljne grupe, potrebe korisnika, probleme i ograničenja, igrači dobijaju zadatak da osmisle proizvod ili uslugu. Neočekivane kombinacije podstiču ih da izađu iz ustaljenih obrazaca, preispitaju pretpostavke i pronađu rešenja do kojih možda ne bi došli u uobičajenom razgovoru. Igra je namenjena pojedincima, timovima, kompanijama, startapima, studentima i edukatorima koji žele da kroz praktičan rad bolje razumeju metodologiju *Design Thinkinga*.

Bilo da razvijate novi proizvod, unapređujete postojeću uslugu ili pokušavate da rešite problem za koji još nemate jasan odgovor, prvi korak ne mora biti savršena ideja. Ponekad je dovoljno da postavite bolje pitanje, saslušate drugu perspektivu i dozvolite sebi da isprobate nešto novo.

Inovacija ne počinje onda kada znamo sve odgovore. Počinje onda kada smo spremni da istražujemo. ■

Bez kofeina.
Osveženje u svako vreme.



novo

©2026 The Coca-Cola Company

DEFENDER



OCTA BLACK

5 GODINA GARANCIJE

Slika je izrađena na kompjuteru. Uvek proverite rutu i izlaz pre prolaska kroz vodu. Prikazano vozilo pripada globalnoj seriji 25.5MY Defender OCTA. Specifikacije, opcije i dostupnost mogu se razlikovati zavisno od tržišta i trebalo bi ih proveriti kod vašeg lokalnog ovlašćenog prodavca. Službeni podaci o potrošnji goriva za Defender OCTA u l/100 km: Kombinovana vožnja 7,1. Emisije CO_2 186–187 g/km. Za više informacija obratite se ovlašćenom prodavcu: British Motors, Zrenjaninski put 11, Beograd, +381 11 4134 444.

landrover.rs