

Poslovne novine

Broj 1269/1270-Januar 2016

BROJ 1269 - 1270 • GODINA XLIII • SARAJEVO • DECEMBAR/PROSINAC 2015. - JANUAR/SIJEČANJ 2016.



POSLOVNE NOVINE

za uspješne i one koji to žele biti

NOVINE



ISSN 2303-5315
(Online)

Gunther Neubert

**SLJEDEĆE GODINE DODJELA
INOVACIJSKE NAGRADE
NJEMAČKE PRIVREDE U BIH**

Na policama Agrokorove
maloprodajne mreže

**U HRVATSKOJ I SRBIJI
OKO 800 ARTIKALA IZ BIH**

DOKAZANO

**FIRME SA VIŠE ŽENA U
UPRAVNIM TIJELIMA
IMAJU BOLJE
FINANSIJSKE REZULTATE**



Bojana Škrobić Omerović i Edin Mehić

**NETWORK ZA MODERNO I
SAVREMENO POSLOVANJE**



Regionalno o TOP temi

Važnost žena u poslovnom svijetu



Deloitte je, u suradnji s Raiffeisenbank Austria d.d. i Evropskom bankom za obnovu i razvoj, u novembru održao prvu regionalnu konferenciju pod nazivom „Doprinos korporacijskoj i poduzetničkoj uspješnosti“ posvećenu poslovnim ženama. Na ovom skupu koji je održan u Zagrebu, raspravljalo se o Deloitteovom istraživanju o položaju žena u deset država Evropske unije, iznesene su osobne priče karizmatičnih pojedinaca te su održana tri panela, na kojima su uspješne poduzetnice i rukovoditeljice iz Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Slovenije dijelile svoje poglедe te iskustva o položaju žena na različitim poslovnim područjima. Događaju se odazvalo gotovo 200 poslovnih žena i muškaraca iz regije, što ukazuje na to da je ova inicijativa prepoznata u regionalnoj poslovnoj zajednici. O ovom događaju kao i istraživanjima koja su prezentirana za Poslovne novine piše **Sabina Softić**, partner u Deloitte Sarajevo



Šta je SheXO?

SheXO je regionalni program čija je misija osnaživanje razvoja karijera žena, pokrenut 2011. godine na razini Deloitte Srednja Evropa. Svrha Kluba je stvaranje okruženja za razmjenu ideja, otvaranje prilika za umrežavanje i pružanje podrške ženama za daljnji napredak u karijeri. Tijekom proteklih godina, SheXO platforma omogućila je ženama, na rukovodećim pozicijama širom Srednje Evrope, da razviju poznanstva i odnose koji su ključni za olakšavanje ličnog i profesionalnog razvoja te sticanje neophodnih znanja i vještina. Kroz projekte Kluba mi u Deloitte nastojimo doprinijeti povećanju broja

Sudionicima je svoju osobnu priču iznijela *Mani Gotovac*, poznata teatrologinja, spisateljica i intendantica iz Hrvatske. *Iwona Georgijew*, partnerica i voditeljica Deloitteove SheXO inicijative za Srednju Evropu predstavila je Deloitteovu inicijativu za zadržavanje i unapređenje žena. Deloitteovo istraživanje je predstavila *Barbara Žibret Kralj*, partnerica u slovenskom uredu Deloitte, dok je meni pripala čast prenijeti svoja iskustva o ženama u vodstvu te poručiti sudionicima da njihov uspjeh leži u njihovim rukama.

Na prvom panelu smo postavili pitanje kako rodna raznolikost utiče na poslovanje, a odgovore na njega ponudili su *Mojca Domiter*, izvršna direktorka ljudskih resursa Atlantic Grupe; *Hajdi Mostić King*, direktorka financija Telemach Bosna i Hercegovina; *Sonja Šmuc*, izvršna direktorka slovenskog Združenja Manager; *Michael Müller*, predsjednik Uprave Raiffeisenbank Austria d.d. Zagreb; *Olivija Jakupec*, članica Uprave Podravke i *Agata Jakonič*, regijska direktorka za Balkan, Merck Sharp & Dohme. Sudionici drugog panela, *Jasminka Keser*, voditeljica službe za finansijsku potporu i članica tima za Strategiju razvoja poduzetništva žena 2014. – 2020. godine Ministarstva poduzetništva i obrta; *Natalia Meylunas*, voditeljica regionalnog EBRD SBS programa za Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju i Crnu Goru; *Lidija Žigić*, izvršna direktorka i član Uprave NLB banke; *Uršula Cetinski*, direktorka Cankarjevog doma; *Vesna Ćiganek-Vuković*, članica uprave Raiffeisenbank Austria d.d. Zagreb; *Branka Hitner*, predsjednica Uprave Carta d.o.o., bavili su se izvrsnošću u poduzetništvu, dok su se sudionici posljednjeg panela, *Džejna Bajramović*, članica Uprave Fabrike duhana Sarajevo; *Zora Subotić*, psihologinja i psihoterapeutkinja; *Nevenka Črešnar Pergar*, direktorka NP Consultinga; *Danijela Čavlović*, vlasnica i direktorka Bed and breakfast Studio Kairos; *Gordana Nikolić*, dekanica i osnivačica Visoke poslovne škole PAR bavili umijećem stvaranja vlastitog osobnog i poslovnog imidža te moći mentorstva.

žena na rukovodećim pozicijama i pozitivno uticati na smanjenje rodne nejednakosti koja proizlazi iz različitih faktora. Neki od njih su socioške prirode i vezani su za kulturu i mentalite zemalja u kojima poslujemo, dok su drugi, ipak, proistekli iz nejednakog pristupa prilikama, rukovodećim pozicijama i diskriminaciji u plaćama.

Mi u Deloitte Srednja Evropa vjerujemo da je promoviranje različitosti ključno za razvoj talenata. Ohrabruvanje oba pola da preuzmu odgovornost za potporu unapređivanju ženskog talenta može samo poboljšati poslovne rezultate. Učešće u dijalogu u različitosti omogućava nam da prevaziđemo prepreke i inspiriramo buduće generacije.

Zašto je bitno da se žene ravноправno uključe u poslovni svijet?

Svjedoci smo porasta važnosti žena u poslovnom svijetu, koje se pojavilo zbog njihovog stila upravljanja, dosljednosti, mogućnosti obavljanja više zadatka istovremeno i dobrih

Važnost rada u timovima raste iz dana u dan, kompanije koje podstiču polnu raznovrsnost timova mogu da imaju konkurenčnu prednost i samim tim da doprinesu vrijednosti kompanije

komunikacijskih sposobnosti, što u konačnici može dovesti do boljih dugoročnih finansijskih i poslovnih rezultata. Nikad u istoriji žene nisu imale veću ekonomsku snagu kao uposlenici, ali i kao potrošači, s obzirom na to da kupovna moć žena raste brže u odnosu na ukupnu kupovnu moć svjetske populacije. Poslovna organizacija koja razumije i zna kako da priuče, zadrži i promakne žene, biće u

Žene su najbrže rastuća populacija na svijetu i kompanije koje investiraju u sticanje njihove naklonosti imat će višestruke koristi

boljoj poziciji da dobije najbolje rezultate od svojih uposlenika, smanji troškove osipanja radne snage i poveća bazu budućih organizacionih vođa. Cilj je donošenje boljih poslovnih odluka i efikasnije upravljanje organizacijom. S obzirom na to da važnost rada u timovima raste iz dana u dan, kompanije koje podstiču polnu raznovrsnost timova mogu da imaju konkurenčnu prednost i samim tim da doprinesu vrijednosti kompanije. Kao što smo naveli ranije, žene su najbrže rastuća populacija na svijetu i kompanije koje investiraju u sticanje njihove naklonosti imat će višestruke koristi. Međutim, kako bi mogli adekvatno da adresiraju njihove želje, potrebe i kupovne sklonosti, kompanije moraju da internu promiču žene, kako bi imale diverzificiran pristup i žensku perspektivu prilikom donošenja važnih

st. Ako profesionalno priznanje u slučaju žena izostane, tada se rizik gubitka žena s visokim profesionalnim kvalitetama povećava, što će se, u konačnici, negativno odraziti na poslovanje kompanije. Istovremeno, mnogo uspješnih firmi čije su vlasnice žene bilježi izvrednu uzlaznu putanju na domaćem i regionalnom nivou. S ove tačke gledišta, žene poduzetnice, pravo su bogatstvo za našu zemlju. One vidno doprinose ekonomskom rastu, kreiraju nove poslove, ohrabruju nove talente, stvaraju partnerstva i poslovne odnose i, u konačnici, postižu međunarodni uspjeh.

Svaki dan srećemo izvanredne žene koje dokazuju da su pouzdani poslovni i životni partneri. Žene čine polovicu svjetske populacije, ali što je još važnije one su i majke za preostalih 50%. Zato su žene neprocjenjiv resurs i snaga našeg društva, što moramo iskoristiti. Omogućavanje poslovnog uspjeha i ravноправnosti žena nije samo korektno i pravedno, to je, prije svega, pametna poslovna odluka.

Na koji način Deloitte podržava poslovne žene i ravноправnost?

Deloitte je prepoznao važnost uloge žena i rodne diverzifikacije u ostvarivanju izvrsnih poslovnih rezultata, pa je proteklih godina u cjelepuno svoje poslovanje unio vrijednosti koje potiču razvoj žena. Promjenu korporativne kulture pratili su i konkretni programi kojim se nastojalo potaknuti žene da se posvete ostvarivanju napretka u karijeri. Neke

Actions to increase number of women in management positions



od najvažnijih mjera koje Deloitte provodi su: omogućavanje fleksibilnih radnih uvjeta, koji su neophodni kako bi žene balansirale karijeru i obiteljski život, zatim olakšavanje odlaska na porodičko te povratka na posao, mentorski programi namijenjeni mladim kolegicama, kao i sponzoriranje najtalentiranijih zaposljenica. Uspješnost Deloitteove uprave, između ostalog, ocjenjuje se i na temelju ciljeva koje je ostvarila u postizanju ciljeva diverzifikacije. Više ciljeva može se vidjeti na infografici.

Koji su rezultati istraživanja Poslovne žene u 10 EU država?

Istraživanjem, koje je Deloitte krajem 2014. godine sproveo među top menadžerima, muškarcima i ženama, u Češkoj, Estoniji, Mađarskoj, Latviji, Litvi, Poljskoj, Slovačkoj, Sloveniji i Njemačkoj, nastojali smo doprinijeti boljem razumijevanju percepcije poslovnih žena i njihova statusa u zemljama EU.

Istraživanje je pokazalo da je rodna nejednakost još uvijek prisutna u poslovnom okruženju zemalja EU. Čini se da je sveukupna percepcija

rodne nejednakosti u visokom i srednjem menadžmentu najgora u Njemačkoj i Mađarskoj, dok je najbolja u Estoniji. Također, ukazalo je i na činjenicu da je rodna nejednakost rezultat bioloških i općih razlika između

nakon 10 godina članstva u EU, najviše zbog propisa EU, društvenih promjena, rasta uticaja medija, većeg interesa za karijere, većih ambicija i više demokratije u rodnim odnosima.

Tijekom proteklih godina, SheXO platforma omogućila je ženama, na rukovodećim pozicijama širom Srednje Europe, da razviju poznanstva i odnose koji su ključni za olakšavanje ličnog i profesionalnog razvoja te sticanje neophodnih znanja i vještina

muškaraca i žena, poteškoća žena u pronaalaženju balansa između posla i privatnog života, tradicionalnog, patrijarhalnog razmišljanja, i brige žena za porodicu i domaćinstvo. Ispitanici vjeruju i da su muškarci ambiciozniji i fokusirani na karijeru nego žene, da imaju snažniji karakter, manje su emocionalni, a stabilniji su i aktivniji. Čini se da se broj žena na rukovodećim pozicijama u tim zemljama povećao



Izvrsnost u poduzetništvu

Važno je izdići se iznad prosječnosti!

Podupirati poduzetničke vještine ženskog dijela populacije u sklopu privrednog razvoja u Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Hrvatskoj bila je osnovna tema međunarodne konferencije u Zagrebu, koja je održana krajem novembra. Kroz panele učesnici su pokušali skrenuti pažnju na ulogu ženskog poduzetništva kroz stvaranje većeg broja kvalitetnijih radnih mješta, kao i vrsti podrške koja je potrebna da bi se ovo i ostvarilo. Jedna od panelistica na temu „Izvrsnost u poduzetništvu“ bila je i predstavnica BiH **Lidija Žigić**, izvršna direktorka i član uprave NLB banke, koja o ovoj temi govori u intervjuu za Poslovne novine

Razgovarala: Alena Ahmetspahić - Foča

Možete li, za početak, reći nešto više o svom karijernom putu i koliko je to pomoglo u obnašanju vaših dužnosti u NLB Banci?

- Na put do člana izvršnog direktora u NLB Banci, za kojeg sam imenovana u julu 2014. godine, imala sam priliku raditi i za druge finansijske institucije u BiH, što mi je osiguralo da steknem važno iskustvo, upoznam tržište, te da razvijem uvjerenje da je menadžment zasnovan na međusobnom poštovanju i korporativnim vrijednostima, poput orientacije prema klijentima, od suštinskog značaja za dugoročan razvoj svake institucije. Smatram da je spoj iskustva u radu sa klijentima koje sam stekla tokom proteklih godina, razvoj menadžerskih

vještina i sposobnosti, te partnerski odnos kako s kolegama, tako i s klijentima bio ključan za uspješan rad.

Iz vašeg ugla – šta znači izvrsnost u profesionalnoj karijeri?

- Izvrsnost u profesionalnoj karijeri znači ne posustati, te nikad ne prestati učiti ukoliko želimo postići najbolje rezultate. Kako bismo ostvarili izvrsnost, potrebno je vrijedno raditi, razvijati svoje vještine i kreativnost, te se prilagođavati promjenama. Ukoliko želimo da se izdignemo iznad prosječnosti, morat ćemo i ukalkulirati spremnost na brojna odricanja. Također, potrebna nam je jaka volja. Volju treba iskoristiti jer je ona pokretač i motor za ostvarenje uspjeha. Volja sama neće donijeti uspjeh, ali bez nje nema značajnih pomaka, kako u pri-

vatnom tako i u poslovnom životu.

Tako, kada smo suočeni sa neuspjehom ne treba odustati, jer svaki neuspjeh donosi bogato iskustvo za svakog od nas. Na svakom neuspjehu učimo, i svaki će neuspjeh doprinijeti da u budućim situacijama preduprijetimo greške i približimo se uspjehu. Borba za uspjehom je teška, ali gdje ima volje i truda ima i načina da se zamisljeno ostvari.

„Izvrsnost u poduzetništvu“ bila je tema panela na kojem ste izlagali na regionalnoj konferenciji u Zagrebu. Koja i kakva iskustva ste podijelili sa učesnicima Konferencije?

- Podupirati poduzetničke vještine ženskog dijela populacije u sklopu privrednog razvoja u Bosni i Hercegovini,



Sloveniji i Hrvatskoj bila je osnovna tema ove konferencije. Konferencija je okupila male i srednje poduzetnike, velike korporacije i druge zainteresirane strane s ciljem da se skrene pažnja na ulogu ženskog poduzetništva kroz stvaranje većeg broja kvalitetnijih radnih mješta, kao i vrsti podrške koja je potrebna da bi se ovo i ostvarilo. Uz stvaranje mreže poslovnih žena, na događaju smo razmijenili svoja iskustva, te smo govorili o brojnim izazovima s kojima se žene u poduzetništvu danas susreću.

Održati izvrsnost u uslovima rastuće globalne konkurenkcije, brzih tehnoloških inovacija, stalnih promjena procesa, u uslovima nepovoljnih ekonomskih kretanja, te

zahtjevnog društvenom okruženju, postaje sve teže. Bilo mi je zadovoljstvo čuti ostale učesnike, te podijeliti svoja iskustva gdje sam govorila o važnosti razvoja partnerstva s klijentima, važnosti neprekidnog učenja i inovacija, te volji za uspjehom kako bi se ostvarila izvrsnost u poduzetništvu.

Svjesni smo da su dobri poslovni rezultati kompanija prestali biti jedini pokazatelji za vrednovanje uspjehnosti. Može se s pravom reći da je uspjehna ona kompanija koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom uticaju i koja profit ostvaruje na društveno odgovoran način, te sam za vrijeme ove konferencije govorila i o

društveno-odgovornom poslovanju NLB Banke.

Koje su specifičnosti ženskog poduzetništva? Da li je sada poduzetnicama lakše nego pre devet godina?

- Rodno specifična ograničenja, kulturne norme, nejednakе mogućnosti zapošljavanja i ograničeni pristup finansiranju i poslovnim mrežama, još uvjek otežavaju ženske poduzetničke aktivnosti. Relativno je malo broj preduzeća kojima su na čelu žene, uprkos tome što je dokazano da žene imaju pozitivan uticaj na kvalitetu radnog okruženja i na finansijske rezultate preduzeća. Ipak, statistike pokazuju da je broj zaposle-

DOKAZANO

nih žena značajno porastao u proteklih 40 godina. U razvijenim zemljama, posebno, sve veći broj žena dostiže rukovodeće pozicije u različitim područjima rada. Svjesni smo da važnu ulogu u ovom porastu igra i mijenjanje svijesti o ravnopravnosti spolova, tako da je danas, ipak, mnogo lakše nego prije desetak godina biti žena poduzetnica.

Kako osigurati smanjenje tradicionalnih prepreka radi većeg uključenja žena u tehnološki intenzivne segmente poduzetništva?

- Osnovni hendičep za značajniju zastupljenost žena u poduzetništvu ogleda se u tradicionalnim predrasudama, socioškim stavovima odgovornih za razvoj preduzetništva, nepovjerenju prema ženama, te nedorečenosti zakonodavne infrastrukture kao pretpostavke za snažniji razvoj poduzetništva. Kako bi se smanjile ove prepreke, potrebno je mijenjati svijest ljudi, a za takvo nešto potrebno je vrijeme. Lično smatram da ne bi trebalo biti podjele na ženske i muške poslove jer, ako gledamo realno, postoji samo tržište rada i nečija sposobnost da se obavlja određeni posao. Međutim, očito je da su predrasude, stereotipi, tradicionalizam i razni oblici spolne diskriminacije ponekad jači od obrazovanja, znanja, iskustva i ambicije. Smatram da svaka žena koja ima priliku da postane manager, ima mogućnost uticaja da i druge žene poboljšaju svoju poziciju na tržištu rada.

Da li Vaša banka potiče žensko poduzetništvo?

- Iako nemamo neke specijalne kreditne linije za žene poduzetnice, NLB Banka podržava mala i srednja preduzeća, te je kreditni asortiman Banke kreiran prema potrebama pravnih lica bilo da se radi o ženama ili muškarcima poduzetnicima, tako da pružamo podršku cijelokupnom poslovanju privrednih subjekata, počev od prevazilaženja problema sa likvidnošću, nabavke repromaterijala, finansiranja proizvodnje i prodaje, izvoza,

nabavke opreme, do investicionog ulaganja u proširenje i modernizaciju proizvodnih kapaciteta.

Da li u BiH postoji podrška i edukacija za postizanje izvrasnosti i koliko je važno školovanje menadžerica u malom poduzetništvu?

- Preduzeće je živi organizam koji se stalno mijenja, raste i razvija se. U

vati se, ne odustajući kod prepreka na koje svakodnevno nailazimo.

Kakva su iskustva iz regije po pitanju „Izvrasnosti u poduzetništvu“?

- U čitavoj regiji nailazimo na iste ili slične probleme. U BiH je pokrenuta inicijativa da se uradi strategija koja bi olakšala poduzetnicama i stvo-



U BiH je pokrenuta inicijativa da se uradi strategija koja bi olakšala poduzetnicama i stvorila povoljnije uslove za razvijanje biznisa, dok u Hrvatskoj ovakva strategija već postoji

poslovnom životu preduzeća odvijaju se neprestano dinamična, turbulentna kretanja, a unutar preduzeća odvijaju se dinamični poslovni procesi. Sve se to odvija u jednoj vrlo promjenjivoj okolini. Tokom tih faza, kao što se mijenja preduzeće mora se mijenjati i manager. Ako se ne mijenjamo, ako nema znanja i sposobnosti da se mijenjamo, tada postajemo kočnica i problem u svom preduzeću. Zato je važno školovanje i stalno usavršavanje u malom poduzetništvu. Kako bi postali izvrsni u svome poslu također je važno konstantno učiti i unapredi-

rila povoljnije uslove za razvijanje biznisa, dok u Hrvatskoj ovakva strategija već postoji. Potreba za promocijom i poboljšanjem poduzetništva, koje evidentno doprinose ekonomskom razvoju cijelog društva, prisutna je u cijelom regionu, te smo se složili da su ovakve inicijative ključne za razvijanje svijesti o izazovima s kojima se privrednici susreću, te da su ovakva okupljanja važna kako bi se u budućnosti iznašla kvalitetna rješenja.

Firme sa više žena u upravnim tijelima imaju bolje financijske rezultate

Na regionalnoj konferenciji o ženama u biznisu, koja je održana u novembru, u Zagrebu, na jednom od panela sa temom „Kako različitost utječe na poslovanje“ govorila je i predstavnica BiH. Kako kaže, ovo je bila izvrsna prilika za susret, networking i jačanje suradnje vodećih žena u poslovnom svijetu Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Slovenije. Razgovaralo se o ulozi ženskog poduzetništva, izazovima i mogućnostima te metodama različitih oblika podrške ženama kako bi bile značajnije zastupljene u liderским i management pozicijama u biznisu. Za Poslovne novine o ovoj važnoj temi piše Hajdi Mostić, direktorica financija u kompaniji Telemach



Vještine koje posjeduju žene, kao što su bolja komunikativnost, mentorstvo i delegiranje, fokus na rješavanje problema i fleksibilnost, ne ističu se kao željene i tražene kvalifikacije, iako praksa i rezultati potvrđuju baš to kao glavne vještine za uspješno liderstvo

Statistike zastupljenosti žena u managementu i Upravnom Odboru regionalne grupacije United Group impresivne su. Ova grupacija zapošljava oko 2.700 ljudi u regionu, a na njenom čelu nalazi se čak 40% žena u Upravnom odboru i 30% na management funkcijama. Ove statistike su znatno iznad EU i Američkih prosjeka. Naime, prema istraživanju koje je sproveo Catalyst, u SAD-u, žene predstavljaju 57% od ukupno zaposlenih, ali samo 25% njih nalazi se na izvršnim funkcijama, 19% su zastupljene u upravnim

odborima, i samo 4,4% su generalne direktorice. I KKR, vlasnik United Grupacije, svjestan je prednosti proaktivnog i strateškog određenja ka povećanju različitosti i inkluzije u firmama kojima upravlja, te je pokrenuo početkom 2014. godine Vijeće za inkluziju i različitost potaknut činjenicama da različitost u timovima, na svim nivoima, poboljšava rezultate poslovanja, čini kompaniju atraktivnijom u privlačenju i zadržavanju najboljih ljudi na tržištu, kao i pozitivnim efektima na sam brand, reputaciju i prepoznatljivost firme, te ostale

konkurentne prednosti.

Istraživanje Catalysta koje je analiziralo Fortune 500 kompanije, pokazalo je da su firme koje imaju više žena u upravnim tijelima iskazale značajno bolje finansijske rezultate: firme sa najvišim procentom žena u upravi, imale su za 66% veće stope povrata na uloženi kapital i 42% viši povrat od prodaje. Nije nam poznato da li je slično istraživanje sprovedeno u BiH ali, sukladno ovim izvještajima, moglo bi se zaključiti da postoji korelacija značajno iznad prosjeka učešća žena u srednjem i top management United

Bogata iskustva stečena širom svijeta

Hajdi Mostić, MBA Master of Business Administration u Financijama, ima petnaest godina iskustva u privatnim kapitalnim investicijama Istočne i Jugoistočne Europe. Od 1998. radila je kao savjetnik za Mergers & Acquisitions, dva investiciona fonda; Mid Europa Partners (MEP) i 7LC Partners, te kao voditelj desetine uspješnih akvizicija, koje su rezultirale konsolidacijom kablovske televizije i internet tržista u BiH, u jednu od vodećih kablovskih/internet tvrtki u BiH, Telemach d.o.o. U periodu od 2002. do 2008. Mostić je bila generalna direktorica Copernicus Partners ureda u Srbiji, privatnog investicionog fonda sa sjedištem u Velikoj Britaniji, zaključila nekoliko uspješnih investicija na tom tržištu, bila član upravnog odbora preuzetih firmi, te se fokusirala na brz rast tih firmi, koje su u periodu tri do četiri godine udvostručile svoje poslovanje. Prije povratka u region, radila je kao finansijska direktorica grupe Winslow Partners investicionog fonda u Českoj Republici. Za kompa-

nije u vlasništvu Winslow Partners, obezbijedila je dodatno financiranje u obliku povećanja kapitala, mezzanine financiranja, te značajnih bankarskih kredita za širenje poslovanja i povećanje izvoza firmi. Prije odlaska na magisterij MBA u Americi, pod okriljem Ron Brown Fellowship stipendije Američke vlade, Mostić je već imala zavidne uspjehe kao tim lider u okviru USAID Business Consulting financijskog projekta u Sarajevu 1996. Na ovom poslu vodila je tim koji je bio direktno odgovoran za preporuku za odobrenje kreditnog finansiranja za portfolio 25 firmi iz BiH kojima je bilo odobreno kreditno financiranje za rast i širenje poslovanja pod 250 miliona američkih dolara kreditnom linijom USAID-a. Školovanje: u maju 2000. završila je Poslovni Magisterij, MBA, na A. B. Freeman School of Business na Tulane Univerzitetu u New Orleansu u Americi. Dobila je nagradu za izvrsnost, godišnju Tulane Business Alumni Award. Studirala je vanjsku trgovinu pod stipendijom Soros fondacije u Dubrovniku, od 1990. do 1995., i tada je bila nagrađena za najboljeg studenta svoje klase. Trenutno je predsjednica US Alumni Asocijacije u BiH.



Grupe i Telemacha, sa unapređenjem rezultata poslovanja United Grupe i njenog stalnog rasta, koja je i kao takva privukla i najvećeg globalnog investitora KKR.

Kad se zapitamo, zašto nema više žena na rukovodećim mjestima u BiH, ali i na drugim razvijenijim tržištima, nameće se logičan slijed razmišljanja: da bi bilo više žena u managementu, potrebno je da ima više generalno zaposlenih žena, kao i veća zastupljenost u mid managementu, kao pool za daljnje napredovanje; opisi radnih mesta, definicije kriterija i kvalifikacija fokusiraju se na tipičnog kandidata koji je tradicionalno muškarac; vještine koje posjeduju žene, kao što



Telemach namjerava nastaviti investirati u digitalnu infrastrukturu i mrežu u BiH

Telemach BiH je u vlasništvu KKR, vodeće svjetske investicione firme, koja trenutno upravlja sa gotovo 100 milijardi američkih dolara vrijednosti imovine, u okviru stotinjak firmi koje su u njihovom vlasništvu širom svijeta. Prošle godine je KKR kupio regionalnu firmu koja nudi pay-TV i broadband usluge, pod nazivom United Group, u čijem je sastavu i Telemach u Bosni i Herce-

govini. Ova investicija je predstavljala jednu od najvećih transakcija privatnog kapitala na zapadnom Balkanu i BiH. EBRD je jedna od suvlasnika ove regionalne firme i Telemacha. KKR je uložio preko 100 miliona eura u Bosni i Hercegovini kroz Telemach investiciju, i planira u narednih nekoliko godina nastaviti ulagati dodatnih 40 miliona eura. Glavni fokus investicija je modernizacija BiH digitalne infrastrukture, broadband mreže i usluga, kako bi korisnicima ponudila širi izbor visoko kvalitetnih usluga Interneta, TV-a, telefonije po konkurentnim cijenama.

su bolja komunikativnost, mentorstvo i delegiranje, fokus na rješavanje problema i fleksibilnost, ne ističu se kao željene i tražene kvalifikacije, iako praksa i rezultati potvrđuju da su to glavne vještine za uspješno liderstvo. U promociji i napredovanju samopouzdanje i arogancija često se zamjenjuju za sposobnost i kvalitet, što je pogrešno.

Na konferenciji smo diskutirali o ovim uzrocima i kako ih riješiti i neki od zaključaka i prijedloga bili su da firme trebaju da, prvenstveno, osvijeste činjenicu da različitost nije dovoljno zastupljena te razviju svijest o njenim benefitima. Promjena postoje-

ćeg stanja jako je spora ako se firma strateški ne odredi da želi poduzeti aktivnosti i potaci različitost. U medijima se nedovoljno prezentira ova problematika. Oko 50% medija podržava gender stereotipe, samo ih 6% ovo smatra izazovom i govori o ovoj temi. Zaključili smo da modeli uspješnih pojedinaca, koje predstavljaju tu različitost i koji pomjeraju ove granice, trebaju da se čuju i vide.

Na kraju ovog produktivnog druženja, učesnice i učesnici konferencije pozvani su da se pridruže godišnjem Global Summit of Woman, planiranom da se održi u junu 2016. godine u Poljskoj.

Mentorstvo u BiH

Malo je onih koji hoće i znaju prenijeti znanje!

„Rad na sebi, tj. upravljanje svojom karijerom ključno je u sistemu modernog zaposlenja“, ističe **Džejna Bajramović**, članica Uprave Fabrike Duhana Sarajevo, koja je bila jedna od panelistica na regionalnoj konferenciji u Zagrebu, gdje se govorilo i o „Umijeću stvaranja vlastitog i poslovnog imidža, te moći mentorstva i/ili podučavanja u razvoju poslovanja i ličnom razvoju“, što je i tema našeg razgovora za Poslovne novine

Razgovarala: Alena Ahmetspahić - Foča

Konkretna, direktna i uporna! Ovako bi se mogla okarakterizirati direktorka marketinga i članica Uprave Fabrike duhana Sarajevo Džejna Bajramović. Njena posvećenost svakom poslovnom zadatku i radna disciplina odlike su koje su prepoznate u kolektivu u kojem radi. Svoje ambicije usmjerila je ka vlastitom poslovnom razvoju, ali kroz mentoring svoja znanja i iskustva nesebično prenosi na mlade kadrove. S obzirom na to nametnulo se pitanje o njenom karijernom putu i koliko joj je pomogao u obnašanju dužnosti u Fabrici duhana Sarajevo?

- Do zaposlenja u FDS-u prošla sam dug i složen karijerni put, koji me je profilirao u to što jesam danas i sa čime se nosim u svakodnevnom radu po bilo kom pitanju. No, osnovno što me je vodilo od samog početka, bio je stav da ne dozvoljavam niti u jednoj situaciji „da me voda nosi“ – ništa nisam i ne prihvatom zdravo za gotovo, trudim se da utičem i mijenjam apsolutno sve što promjeniti mogu

na bilo koji način, onako kako smatram da treba. Argumentirano.

Koliko je važno govoriti o temi i moći mentorstva i/ili podučavanja u razvoju poslovanja i ličnom razvoju u bosanskohercegovačkom društvu?

- I govoriti i mnogo raditi. Na žalost, svjesni smo hiperprodukcije visokoobrazovanih kadrova, koji su to na žalost samo na papiru... jer samo prođu kroz škole i fakultete koje su platili, jer su platili... ne naučivši puno toga potrebnog u praksi i poslovanju, a da ne kažemo o njegovoj kompleksnosti, s kojom se moguće nositi isključivo sa jakim (pred)znanjem i ličnom prosudbom kvalitetnog managera. Dobar manager se stvara, gradi. Radom, radom i radom sa dobrim mentorom. Na žalost, danas nemamo dobrih mentora. Malo je onih koji su dovoljno veliki i da ili hoće ili znaju prenijeti znanje. Ovu problematiku treba osještavati, te motivirati senior managere na mentorstvo. Jer, lakše i kvalitetnije je raditi kada imate kvalitetne saradnike, a s druge strane,

znanje je pravo tek onda kada se dijeli – kada je integrirano u kompaniju, a ne zavisi od pojedinca.

Kakva su Vaša iskustva kada je mentorstvo u pitanju?

- Mentorstvo pozdravljam i podržavam i praktikujem! Od početka moga rada, imala sam uvijek tu neku ulogu „vođe“, koju sam intuitivno prepakovala u sistem mentoringa. Nikada ne želeći da budem big boss nastojala sam da znanje prenosim na mlađe koji su mi bili dodjeljivani. Iskustvo i rezultati su mi pokazivali i potvrđivali da je to, u stvari, najkvalitetniji način vođenja ljudi. Jer, kada ljudi vide da im iskreno date što znate, oni zauzvrat daju sve od sebe. Da odrade zadatak. Da uspiju. Po svakom pitanju. I tek tada imate kvalitetne saradnike, kvalitetno poslovanje.

Koliko je u današnje vrijeme u ovakovom poslovnom okruženju, kada jedna osoba obnaša dužnost za više radnih mesta, moguće raditi na vlastitom poslovnom imidžu? Koliko je ovo bitno za

stvaranje održivih radnih mesta u kontekstu oštrog globalnog tržišnog natjecanja?

- Da razjasnimo jedno: Imidž je slika onoga što jeste, onoga što ste u suštini. Slika identiteta. Dakle, moramo shvatiti da prvenstveno moramo raditi na sebi, na izgradnji svoje kvalitetne suštine – na širenju znanja, jačanju vještina, jačanju kompetencija, itd., pri čemu će refleksija u vidu kvalitetnije slike, tj. imidža (o kojem se toliko pišta) doći „sama po sebi“. No, važno je da shvatimo što je ključno – identitet /suština/ znanje i vještine i kompetencije koje posjedujemo. Dakle, ukupna kvalitetna posebnost koja nas čini kompletnim dobrim managerom, poželjnim u svakoj dobroj kompaniji.

Rad na sebi, tj. upravljanje svojom karijerom ključno je u sistemu modernog zaposlenja. Nema više prakse iz vremena naših roditelja, da kada se zaposlite, imate siguran posao do penzije. Danas, i kada se zaposlite, morate biti „zapošljivi“ svaki sljedeći dan. Stoga je ključan rad na sebi, širenje znanja, rad na novim vještinama, jačanju kompetencija, itd. I onda nema nikakvog straha ni problema u „kontekstu oštrog globalnog tržišnog natjecanja“.

Kakva su iskustva u regiji – koje su poruke koje nosite sa interaktivne radionice na kojoj ste učetovali u Zagrebu?

- Manje više, smatram da su iskustva vrlo slična. Kako u Sloveniji, Hrvatskoj, tako i u Bosni i Hercegovini. Definitivno, na ovim prostorima tek se načela problematika ličnog razvoja, liderstva, mentorstva na kojoj treba dosta raditi. Pogotovo kod ženske poslovne populacije koja se u Bosni i Hercegovini dodatno bori sa tradicionalnim konzervativnim balastima (da ne kažem kompleksima). Problem smo osvijestili, definirali, a sada je na nama da ga riješimo. Radom – pojedinačno, mentorstvom svaka u svojoj sredini, te zajednički – umrežavanjem u postizanju zajedničkih ciljeva i širenu know how ka drugim sredinama.





OD ABU DABIJA DO SARAJEVA

Sandra El-Rousan u rodnom gradu pokrenula vlastiti posao

Sandra El-Rousan, po ocu Jordanka, a po majci Bosanka, rođena je u Sarajevu, gdje je živjela do svoje pete godine. Njen životni put vodio je od Ujedinjenih Arapskih Emirata preko Jordana ponovno do UAE, da bi se 2012. godine sa svojom najmlađom kćerkom iz Abu Dabija preselila u svoj rodni grad, a onda u njemu pokrenula biznis

Piše: Mirsada Emrić

Sarajevo je uvijek bilo njena prava ljubav i njen vječni san da se tu vrati i živi. Karijera Sandre El-Rousan u Emiratima bila je veoma uspješna, radila je za mnoge međunarodne kompanije, a prije samog dolaska u Sarajevo bila je nadžerica za sponzorstva u „Mubadala Development Company“ koja je

sponsor F1 tima Ferrari.

U određenom trenutku života shvatila je da je vrijeme za povratak kući, za povratak u Sarajevo. Njen drugi san bilo je otvaranje sopstvenog restorana, što je i ostvarila u maju 2015. godine. Sandrina sarajevska priča zove se Sandy's, mini restoran u središtu Baščaršije.

Odakle ideja za otvaranjem restorana u Sarajevu?

- Kuhanje je oduvijek moja velika ljubav. Kao poslovna žena u Abu Dabiju, nisam uvijek imala dovoljno vremena da se posvetim ovoj svojoj strasti. Tako sa odlukom o preseljenju, ideja je bila da se bavim onim što

jako volim. Dugo sam tražila u gradu pogodno mjesto za moj Sandy's, i kada sam otkrila slobodan prostor u Gazi Husrev Begovo ulici, onda se jednostavno sve desilo.

Šta to Sandy's nudi i šta je koncept?

- Sandy's je mnogo prije otvaranja bio kompletno osmišljen u mojoj glavi. Željela sam da u Sarajevu ponudim nešto što nije uobičajeno, da domaći i strani gosti imaju nešto novo, a da je prožeto bosanskim, arapskim i mediteranskim duhom. Tražila sam mali prostor, koji sam željela urediti tako da odiše radošću, pozitivnom energijom i bojama sunca. Sandy's koncept baziran je na kvalitetnoj, svježoj, originalnoj hrani koja se priprema na licu mjesta i sve je uglavnom domaće, vlastitom rukom rađeno.

Svakodnevno spremam svježe supe od odabranog povrća, domaće paste sa raznovrsnim dodacima, kao i salate. U dnevno promjenjivoj ponudi moje goste očekuju zdravi obroci, od pomno biranih svježih i zdravih namirnica iz bašta naših bosanskih žena. Tjestenine, sosevi, hljeb i kolač, u raznim varijacijama, svako jutro stiže iz domaće radinosti. Posebno volim da ponudim moja osježavajuća pića od sezonskog voća koja djeluju okrepljujuće i čiste organizam od toksina, te ledene čajeve koje spremam po svojim recepturama.

Jeste li zadovoljni radom u ovih nekoliko mjeseci?

- Prije svega sam sretna da sam u svom Sarajevu, i mnogi mi se čude što sam ovdje. Ali, kada je čovjek sreтан i zadovoljan i radi ono što voli, tada dolaze i rezultati. Imam već svoje stalne goste, a i mnogi turisti rado svraćaju u Sandy's. Prepoznali su ovaj moj drugačiji kulinarски spoj, meni koji se svakodnevno mijenja, a uz to se sve može naručiti i ponijeti spakovano kući. Imam svoje planove kojih se držim i to je recept za dobar posao i dobar život. U životu dobijete veliki broj prilika, a na vama je da odaberete prave i napravite razliku.