

Stara knjiga – 86-90, 94, 95, 97, 102-105, 110-114, 118-122, 126-130

Nova knjiga – 6-10, 14-18, 22-26, 30-34, 38-42, 58, 69, 71, 72, 76-80, 87, 88, 100-103

11 UNIT

page 87 – READING – Managing change

1. “Mi hocemo da budemo kompanija koja se konstantno inovira, ostavljajući prošlost za sobom, adaptirajući se na promene. Upravljanja koja se oslanjaju na slabosti iz bilo kog razloga – tradiciju, sentimentalnost ili njihovu ličnu upravljačku slabost – neće postojati u budućnosti”.

2. “Kako uvodite ljude u proces promene? Počnite od stvarnosti. Iznesite sve činjenice. Dajte ljudima razlog za promenu, izlajući im je u najčistijim, najdramatičnijim terminima. Kada svi shvate te činjenice, uglavnom će sami doći do istog zaključka”.

3. “Razlika između pobjedjivanja i gubljenja će biti u tome kako muškarci i žene naše kompanije vide promene. Ako je oni vide kao pretnju, izgubimo. Ali ako ih snabdemo edukativnim materijalom i ako ih ohrabrimo da ga koriste – do tade gdje vide promenu kao povoljnu priliku, onda će se ceo svet okrenuti prema nama”.

4. “Postepene promene koje su sprovedene u tipu transformacije General Electric-a nisu prošle veoma dobro. Ako vaša promena nije dovoljno velika, birokratija vas može pobediti. Uzmite za primer Winston Churchill-a i Franklin Roosevelt-a. Oni su rekli: “Evo šta će biti”. I onda su to oni i uradili. Velike, hrabre promene”.

5. “(vodje General Electric-a uvek) imaju veliku energiju i sposobnost da osnaže i ohrabre (obodore) ostale, da stimulisu i uživaju u promeni i da se nikada ne uplase ili paralizuju zbog nje

(promene), i da je vide (promenu) kao priliku, a ne kao pretnju”.

6. “Vecina birokratija nazalost jos razmislja na inkrementalni nacin a ne na nacin fundamentalne promene. Promena kulture znaci konstantno upitivanje “kako mi brzo ide, kako radim sada u odnosu na pre godinu ili dve? Koliko brzo i kako dobro radim u poredjenju sa spoljnim svetom? Da li brze i bolje radimo u odnosu na spoljne standarde?”.

page 89 – WRITING – A

- The Head of Finance says: “I’m looking forward to the changes and want to know when will the report be published?”. The publication date will be decided by the end of the week.

- The Head of Research and Development is very unhappy and complains: “Nobody ever tells me anything”. I think that the most resistance to change will come from her department.

- The Head of Personnel was worried about the impact on staff morale about brought by job losses. She says: “Many staff has taken time off work”. I would add this is the standard symptom of resistance to change and you often see increased levels of sickness and absenteeism at the beginning of a change process, along with uncooperative attitudes.

- As you predicted, the Sales and Marketing Departments were both in favour of change. The Head of Sales wonders: "Can we bring forward the next round of changes?"

- The Head of Marketing says: "We need to recognise that resistance to change is natural". The Head of Production points out: "The changes don't affect the shop floor workers, but they should know what's going on".

B

Klaus said that he didn't understand why this was happening.

Joel added that he felt very worried about the future.

Lisa complained she felt out of control of the situation.

Maria wondered what was going to happen to her.

Diego emphasised the new system would bring many benefits, and it was good for all the staff.

Lydia complained nobody asked her what she thought.

Rosa asked if they would have any training on the new computers.

Claudia said she didn't trust the decision makers.

Ludmilla added she welcomed the changes and that they would improve the company a lot.

John complained they had introduced the changes too soon, and that everybody had been surprised.

12 UNIT

page 95 – VOCABULARY – **B**

The company has achieved its target of a 20% market share.

The company developed a new strategy last year.

The company set up new objectives last year.

The company has been reviewing its tactics since October.

The company will start to implement new plans for the next year from January the 1st.

The company achieved its goal for this month two days ago.

13 UNIT

page 104 – LIVERPOOL TO TOKYO

Ian Hamilton Fazey proučava vodič od 10 tacaka za izvozno poslovanje prema Japanu.

Boodle&Dunthorne je dizajner i prodavac nakita. Joloda pravi opremu za utovar robe na kamione. Oba su smješteni u Liverpool-u, UK. Izvršni direktori su Martin Wainwright (Boodle&Dunthorne) i Wojtek Kordel (Joloda).

1. Budite spremni na bitne kulturne i jezičke teskoće. Ovo se može činiti očiglednim, ali neki ljudi pokušavaju da se snalju u Japanu bez unajmljivanja/zaposljavanja dobrog prevodioca/tumaca koji, također, može i da objasni Japanske običaje i tradiciju.
2. Trgovina putem ličnog kontakta na visem nivou. Ovo je važnije nego trgovina po ceni. Fizičko prisustvo je bitno. Tek sada, nakon 10 godina prodaje Japanu (trgovine sa Japanom) Joloda koristi novog prevodioca. Wainwright kaže da su redovne izložbe na nacionalnim trgovinskim sajmovima u Japanu kritični u gradjenju profila/imidža u sektoru kome prodajete.
3. Strpljenje se isplati. Možda će biti potrebno nekoliko poseta pre nego što počnu da pristizu narudzbine. Boodle&Dunthorne-u je trebalo oko 16 meseci da se uhodaju, a Wainwright je potrosio 40.000 funti pre nego što je dobio prvu porudžbinu. Vratio se u UK sa izložbenog sajma spreman da zatvori firmu, kada je njegov prodajni menadžer, koji ga je menjao narednog dana, pozvao da se susretne (sastane) sa Mitsui Corporation tri dana kasnije. Boodle&Dunthorne je odjednom bio u poslu.
4. Izbegavajte posrednike da bi ste ubrzali isporuku. Joloda koristi jednog agenta u Japanu ali može da pruži brzi servis/uslugu isporuke minimiziranjem/smanjenjem dužine distribucionog kanala. Boodle&Dunthorne zaposljava Rebecca Hawkins, glavnog dizajnera, i proizvodi svoj nakit, tako pružajući brz, direktan servis sa originalnim dizajnom.
5. Naplacujte u lokalnoj valuti. Vasa banka bi trebalo da može da vam pomogne. Ako ne,

promenite banku.

6. Postoje siroke varijacije/razlicitosti u dijalektu, klimi i kulturi. Mozda ce vam trebati razlicit distributer u Osaki i Tokiju – i razliciti prevodioc – jer vas covek iz Tokija mozda nema pravi krug ljudi (mrežu kontakata).

7. Naglasite poreklo (zemlje) vaseg proizvoda. Britanija, kazu Kordel i Wainwright, je vidjena kao neobicna (cudna), staromodna, ali i puna istorije. Bez obzira da li prodajete nakit ili gradjevinske proizvode, naglasite bilo kakav rucni rad vase robe i bastinu (?) grada u kome ste locirani (u kome se nalazite).

8. Razvijte intuiciju. Wainwright i Kordel kazu da kultura pristojnosti sprecava Japance od izrazavanja osecanja neslaganja i neprijateljstva. Ako vas posete u UK, Wainwright kaze da zapamtite da oni ne jedu velike obroke niti puno mesa. Riblji restorani su sigurniji.

9. Nekim Jolodinim musterijama iz tog regiona nisu poznate zapadne kulture. Kordel savetuje da kada oni posecuju UK, treba da budu nadgledani (vodjeni) svo vreme od dolaska do odlaska, sa obezbedjenim prevodiocem svo vreme.

10. Nudite poklone. “Japanci uzivaju u poklanjanju i primanju lepo datih poklona” kaze Kordel. “Status je kritican, pa se tako prestizna marka najvise i ceni. Ipak, nije sustina u vrednosti poklona, nego u cinjenici da on od vas dolazi”, kaze Wainwright.

14 UNIT

page 110 – STARTING UP

A

- Mihail Gorbacov – sovjetski vodja
- Karli Fiorina – direktor Hewlett&Packard
- Nelson Mandela – predsednik Juzne Afrike
- Bil Gejts – osnivač Mikroskfta

- Aung San Sin Kyi – Burmanska predsjednica
- Akio Morita – koosnivač Sonija, pronalazač vokmena
- Džon Lenon – koosnivač Bitlsa, ključna ličnost kulture i muzike 60-ih
- Džon F. Kenedi – US predsjednik ubijen u Dalasu '63g
- Margaret Tacer – Britanski premijer

page 111 – LISTENING

A

1. I must be very experienced at my job, energetic, balanced, thoughtful about my decisions and very motivating for my subordinates in company.

2. I admire Nelson Mandela, because he spoke in favour of world peace, was against apartheid and was not corrupted as politicians are nowadays.

3. They run a company's main businesses, supervise subordinates, motivate them, punish them if necessary, makes sure everything is in control...

4. By giving them bonuses and perks if are successful, higher salary, longer vacations, giving them jobs they like if possible...

5. Leaders are born, but their skills are made through time, at school, work, surroundings...

page 112 – READING

Focus on Douglas Ivester – CEO of Coca-Cola

Ivester je, kao sin fabričkog poslovođe i bivši računovodja, uleteo u posao vođenja Koka Kole

kao glavni izvršni direktor nakon smrti sampiona koji je stvorio to bogatstvo Roberto Goizueta-e. Jos ranije dok je radio kao Koka Kola sef, Goizueta je prepoznao Ivesterovu posvećenost (radu), komentarisuci/ govoreci da je on bio najvredniji covek/osoba koju je ikada upoznao. Zajedno su njih dvojica izmenili posao kompanije i strukturu kapitala radi maksimiziranja/povećanja vrednosti akcija (u korist akcionara).

Oba Ivesterova roditelja su bili fabricki radnici iz malog mlinskog grada u Dzordziji. Njegovi roditelji su bili deca vremena depresije (nezaposlenosti), priseca se, "jako stedljivi sa veoma jakim religijskim vrednostima", i imali su velika ocekivanja za njihovog sina jedinca. Kada bi dobio ocenu A, otac bi rekao: "Oni daju i A+, zar ne?".

Doug Ivester je momak koji je skoro 2 godine stalno radio da bi pružio neophodnu podršku Robertu Goizueta-i, jer je ne samo preokrenuo Koka Kolu naopacke, nego je od nje napravio jako profitabilnu kompaniju. Ako zelite da znate koliko je Ivester podstaknut, znajte da se on pre vise od jedne decenije sebi zadao cilj da bude glavni izvršni direktor i predsednik Koka Kole. Nakon toga je zapisao datume kada je nameravao da to ostvari.

U poredjenju sa Goizuetom, Ivester je racunovodja po struci, i introvertne prirode. Radio je sistematicno da bi zadobio iskustvo neophodno za modernog izvršnog sefa – uceci o medijima i provodeci 3 godine svake Subote, po 6 sati, uceci marketing. On je _____, stalno ohrabrujuci svoje direktore da "ucine pravu stvar", a ipak je fasciniran/odusevljen Las Vegasom, koga posecuje jednom godisnje, kockajuci se i posmatrajuci ljude.

Vrlo je strog, sto za njega znaci: budi tamo gde se od tebe to ocekuje (gde bi trebalo da budes). Oblaci se kako ti posao nalaze (on je protiv opustenog Petka – u smislu oblacenja i ponasanja). Uzvracajte telefonske pozive odmah (zaposleni znaju da se nikad ne treba udaljavati od njihove govorne poste u kancelariji, cak ni vikendima). Jos (vise), kada upravlja svojom vojskom, on im kaze da postavite visoke ciljeve (tesko dostizne).

Hijerarhija nije aktuelna – usporava sve; on slobodno razgovara sa ljudima svih nivoa. Takodje, ni uobicajeni posao za stolom nije aktuelan. Ivester preferira (vise voli) da zaposleni misle o sebi kao o intelektualci (da nisu puki izvrsioci radnje) – njihova kancelarija je informacija koju nose sa sobom, podrzani tehnologijom koja im omogucava da rade bilo gde. Ovo je stvarno bitno, kada vam je posao razvijen kao Koka Kola, koja ostvaruje 80% svojih prihoda iz inostranstva.

U Koka Koli, biznis planiranje nije više godisnji ritual nego stalna diskusija (rasprava) – ponekad preko govorne poste – među najvisim direktorima. Tehnologija nije samo lepa – ona je ključna. Velike količine informacija ne plaše Ivestera; on insistira na tome da su one neophodne za svakodnevno (realno) pravljenje odluka (odlučivanje). Kod starih generacija direktora, njihov stil je bio više “nemojte da mi pričate vase probleme, pričajte mi vasa resenja”, kaže Tim Haas, Visi podpredsednik i Vodja Latinske Amerike. “Doug uživa u pronalazenju resenja”. “U ovako komplikovanom i brzo-razvijajućem svetu, generalni izvršni direktor nemože da priusti sedenje u fotelji i nagadja”, kaže Ivester. On veruje da je mnogo Američkih direktora “preterano izolovano”.

15 UNIT

page 120 – READING

Tri strategije za zadobijanje konkurentskih prednosti

Strategija vodjstva u troskovima je mozda najjasnija od tri strategije. U njoj, kompanija postavlja cilj da postane proizvođač niskih troškova u svojoj industriji. Kompanija ima širok spektar (proizvoda) i usluhuje mnoge/razne industrijske segmente, i moze cak i da radi u slicnim industrijama; njeno (kompanijino) iskustvo je cesto vazno za njeno vodjstvo u troskovima. Izvori troškovne prednosti se razlikuju i zavise od strukture same industrije. Oni mogu ukljucivati/podrazumevati vodjenje ekonomije obima, tehnologiju, preferencijalni pristup sirovinama i ostale faktore.

Druga strategija je diferencijacija. U ovoj strategiji, kompanija nastoji da postane jedinstvena u svojoj industriji u onim dimenzijama/razmerama koje kupci jako cene. Ona bira jedan ili vise atributa koje mnogi kupci smatraju kao vaznim za tu industriju, i jedinstveno se pozicionira da bi ispunila te potrebe. Ona je nagradjena za svoju jedinstvenost i visoku cenu.

Sredstva diferencijacije su posebna za svaku industriju. Diferencijacija moze biti bazirana (da se zasniva) na samom proizvodu, distribucionog sistema putem kog se prodaje, marketing pristupu i širokom spektru drugih faktora. U gradjevinarstvu na primer, Caterpillar Tractor – ova diferencijacija bazira se na izdrzljivosti proizvoda, servisiranju, deostupnosti rezervnih delova, i savrsenom dilerskom/prodajnom mrezom.

Trecia strategija je fokus. Ova strategija se prilicno razlikuje od prethodnih/ostalih zato sto se oslanja na izbor malog/uskog spektra u sklopu industrije. Fokuser bira segment/deo grupe ili delove industrije i prilagodjava svoju strategiju radi ekskluzivnog/iskljucivog vršenja usluga njima. Optimiziranjem ove strategije za ciljne grupe, fokuser zeli da postigne/dostigne konkurentsku prednost medju svojim ciljnim segmentima iako nema konkurentsku prednost uopste.

Kompanija koja zapocne bilo koju strategiju ali omane da je dostigne je “zaglavljena u sredini” (“ni tu ni tamo”). Ona nema nikakvu konkurentsku prednost. Ovo stratesko pozicioniranje je obicno sredstvo/nacin poslovanja nisko-prosecnih kompanija (slabo razvijenih kompanija). Kompanija koja je u sredini, ce se takmiciti/konkurisace sa troskovima zato ce sto vodja u troskovima, kompanija koja vodi strategiju diferenciranja, ili fokuser biti bolje pozicionirani za takmicenje/konkurisanje u bilo kom segmentu. U vecini industrija, tek nekoliko konkurenata je zaglavljeno u sredini.

page 121

G

1. a) cost leadership – Daewoo

b) differentiation – BMW

c) focus – Ferrari

2. Ex. Knjaz Milos – they could go internationally and sell mineral water at high price because it is very demanded product and resource, which is highly valued

16 UNIT

page 128 – READING

Kvalitet novog stila

Savršenost starog stila ima los naziv, kaze Tony Jackson. Cilj bi trebalo da bude konstantno snabdevanje i pravljenje sto boljeg proizvoda.

Termin/rec "kvalitet" je jedan od najzloupotrebljenijih u poslovnom svetu. Sta tacno on znaci? Nase babe i dede ne bi bili ni u kakvoj dilemi. Kvalitet je znacio savršenost: stvar koja je bila najbolja u svojoj vrsti, i to je to. Stradivarijusova violina je imala kvalitet (bila kvalitetna), _____ nije. U poslu, stavise, rec je dobila sasvim drugacije znacenje. Kako ju je Americki statisticar Edward Deming pre 50 godina definisao, kvalitet znaci postojanost, nedostatak gresaka.

Negde 70-ih, prica se, grupa finansijskih analiticara je posetila svetski poznatu Britansku gradjevinisku kompaniju. Raspitivali su se o njihovoj trgovini: o razlike izmedju proizvodnih troskova i prodajne cene, kontroli zaliha i bilansnim racunima. Direktori kompanije su delovali krajnje zbunjeno. Nisu videli svrhu svega ovoga, pricali su. Njihovi proizvodi su bili najbolji u svetu. Cemu ova detaljna pitanja o brojkama?

Rols Rojs, kompanije koja je u pitanju, je 1973g nacisto bankrotirala. Problem sa kvalitetom starog stila, cinio se, je bio u ohrabrivanju menadzmenta lanca snabdevanja. Inzenjeri bi napravili proizvod po najvećem mogucem standardu i adekvatnoj ceni. Ako bi javnost bila toliko nekulturna da ga (proizvod) odbije, to gore po nju (javnost). I tako je kvalitet starog stila dobio losu reputaciju u poslovnim krugovima. Sve je bilo savrseno za umetnike da proizvode remek-dela. Posao kompanija je bio da zadovolje trziste.

Dalju stetnu kvalitetu starog stila je nacinio razvoj Japana. Kada su Japanska kola, igracke i televizori poceli da dopiru na trzista Amerike i Velike Britanije, lokalni proizvođjaci su ih smatrali za jeftino djubre (nisko kvalitetne proizvode). U pocetku oni su to i bili. Ali pod ucenjem Edwarda Deminga, Japanci su ucili o drugoj definiciji kvaliteta. Zapadni potrosaci su tada poceli da shvataju da iako su Japanski automobili mozda limenke (metalne kante), oni se nisu kvarili, kao Americki i Britanski automobili.

Vremenom naravno, Japanski automobili su prestali da budu metalne kante, i postali zauzvrat moderna i udobna vozila. To jest, postigli su kvalitet starog stila. Kao sto su i zapadni

proizvodjaci osetili po svom dzepu, to je iz nekog aspekta bio laksi deo. Kvalitet novog stila je bio tezi.

Kvalitet je imao trece znacenje: vrednost za novac. Da bi se kvalifikovao/osposobio za to znacenje, proizvod mora da bude odredenog/pouzdanog standarda; i treba da prenese odredjeni zmisao, da se ne prodaje skroz jeftino, nego da se prodaje po razumnoj ceni.

Americka grupacija brze hrane McDonald's, na primer, govori o svojoj "visoko kvalitetnoj hrani". Ali za 99 centi ili 99 penija, njegove pljeskavice su blizu potpune jeftinoce (skoro dzabe) kako bi svaka osoba u razvijenom svetu mogla pozeleti. Oni su takodje visoko uskladjeni/dosledni/postojani/ujednaceni. Jedite u bilo kom McDonald's-u sirom sveta i rezultati ce biti grubo slicni. Ali kao sto svako ko je jeo stvarno dobar Americki hamburger zna, McDonald's je takodje daleko od kvaliteta u njegovom stvarnom znacenju.

page 129 – procitati SUMMARY obavezno

1 UNIT

page 8 – HARD SELL AROUND THE PHOTOCOPIER

Sociolozi su odavno prepoznali/shvatili da poslovi sa manje od 200 pojedinaca/ljudi mogu da funkcionisu kroz/putem tri protoka informacija kroz clanove. Onog trenutka kada njihov broj predje ovu cifru, stavise, neka vrsta hijerarhijske strukture ili linije menadzment sistema je neophodna da bi se sprecio totalni haos zbog (koji rezultira zbog) nedostataka u komunikaciji. Velike strukture/sastavi ovog tipa imaju svoju cenu: informacija moze da tece samo putem odredjenih kanala zato sto samo pojedine individue/clanovi odrzavaju redovne medjusobne kontakte; stavise, nedostatak personalizovanih (licnih) kontakata znaci da pojedincima fali onaj osecaj licnog posvecenja koji cini da se svet malih grupa okrece/funkcionise. Usluge ce biti ucinjene jedino onda kada postoji quid pro quo, trenutna usluga (u smislu povraca) davaocu, pre nego sto ce to biti stvar zadruzne/zajednicke obaveze/posvecenosti. Velike organizacije su manje fleksibilne.

Jedno resenje ovog problema bi, naravno, bilo da se velike organizacije strukturisu/degradiraju na manje jedinice te velicine na kojoj bi mogle da se ponasaju/deluju kao kohezivna grupa. Vece organizacije mogu da se izgrade dozvoljavanjem ovim grupama da grade medjusobne reciprocne/uzajamne alijanse/udruzenja. Ipak, prosto postojanje grupa od, recimo, 150 ljudi, nikada nece biti samo po sebi resenje za problem organizacije. Potrebno je nesto drugo: ljudi koji su ukljuceni u to moraju biti sposobni da izgrade direktne licne odnose. Da bi se dozvolio slobodan tok informacija, oni moraju biti sposobni da interaguju/uzajamno uticu na opusten nacin. Odrzavanje previse formalne strukture odnosa nepobitno/neizbežno koci nacin na koji sistem funkcionise.

Vaznost ovoga mi je privukao paznju jedan TV producent, pre nekoliko godina. Proizvodna jedinica za koju je radila, proizvodila je edukacioni/obrazovni materijal za tu TV stanicu. Da li slucajno ili po dizajnu, zadesilo se da je tu bilo skoro tacno 150 ljudi u jedinici. Ceo proces organizacije je tekao veoma glatko godinama, sve dok nije doslo do odredjenih prilagodjavanja. Onda je, bez nekog jasnog razloga, sve pocelo da se raspada. Posao je poceo da biva tezi za rad, da ne kazem manje zadovoljavajuc.

Proslo je neko vreme kada su ustanovili u cemu je problem. Ispostavilo se da, kada su arhitekте dizajnirale novu zradu, oni odlucili da je soba za kafu (prostoriju u kojoj se pije kafa) gde svi jedu svoje sendvice za vreme rucka nepotreban luksuz, i tako su se odlucili (arhitekте) da je se otarase. Logika je nalagala da kad bi ljudi bili ohrabreni da jedu sendvice za svojim stolovima, oni bi verovatnije nastavili sa svojim poslom i manje trosili vreme (bili besposleni, dokoni). I tako su oni nepovratno unistili drustvene veze (licne kontakte) koje su omogucavale celu organizaciju (njeno postojanje). Ono sto se u stvari dogadjalo jeste da su, dok su ljudi neobavezno razgovarali (caskali) u sobi za pjenje kafe dok su jeli sendvice, korisni delici informacija bili razmenjivani. Neko je imao problem koji nije mogao da resi, i zapoceo je razgovor sa prijateljem iz drugog odeljenja. Prijatelj je upravo znao osobu kojoj da se pozali (postavi pitanje). Ili neko ko precuje (nacuje) razgovor bi mogao da ima predlog, ili da ode dalje i nakon dan-dva slucajno naidje (naleti) na nekoga ko zna odgovor; brz telefonski razgovor i problem je resen. Ili od slucajnog komentara moze da iskrsne ideja za novi program.

Upravo su ovakvi slucajni susreti u sobi za kafu, dokona caskanja pored fotokopir aparata, napravili razliku izmedju uspesne i manje uspesne organizacije.

page 9 – READING

D

- Effectiveness of the TV production unit fell down; the reason for that was lack of social contacts between employees (intimate social networks), small amount of exchanged usefull informations, which was leading to lack of morale in the company and in the production unit. All that was inadvertently destroyed by arhitects' design of the building, and non-existence of the coffee room where people chatered around the photocopier gathering usefull snippets of informations.

E

- Exchanging informal e-mails, faxes, letters; chattering during lunch brakes...

- People get to know each other better and learn each other's behaviour/reaction in specific situations

2 UNIT

page 16 – FINDING THE RIGHT INTERNATIONAL MIX

U danasnje vreme povecanja globalne integracije, zadatak sa kojim se mnogi medjunarodni trgovci susrecu nije toliko ulazak na trziste, koliko upravljanje marketing miksom na razlicitim nacionalnim trzistima. Da li je bolje standardizovati (proizvod) ili prilagodjavati ga kroz razlicita trzista (na razlicitim trzistima)?

Ukusi potrosaca za automobile su veoma razliciti u Severnoj Americi, UK, Nemackoj, Italiji, Japanu i Indiji. "Globalni" automobil, koji nema osobine koje ga diferenciraju/cine razlicitim za odredjenu zemlju, nece uspeti. Proizvodjac, tako, mora da pronadje ravnotezu izmedju dizajniranja posebnog automobila za svako (pojedinačno) trziste – koji bi bio mnogo skuplji – i dizajniranja jednog automobila za sva trzista. Nissan je bio pionir (prvi) u ovoj oblasti. Smanjio je broj razlicitih dizajna sasija sa 40 na 8 za automobile namenjene za 75 razlicitih nacionalnih trzista.

Neke kompanije, ipak, razvijaju isti proizvod za sva trzista bez obzira na postojanje lokalnih preferencija (ukusa). Kompanije kao sto je Kellogg su uspele da izmene potrosacke navike. Jutarnje zitarice su bile nepoznate u Francuskoj pre 20g. Danas je to uobicajeno (uobicajen dorucak). Kellogg je ignorisao/zanemario istrazivanje koje je pokazalo da zitarice ne bi mogle da se prodaju u Francuskoj. Nasuprot, Coca Cola je izmenila ukus svog bezalkoholnog pica radi prilagodjavanja lokalnim ukusima. Kola u US ima drugaciji ukus nego u UK, koja dalje ima drugaciji ukus nego ona u Indiji.

Tako (prema tome) postoji spektar/niz strategija razvoja za novi proizvod. Kompanije ponekad prilagodjavaju proizvod svakom trzistu; drugi put nude jedan standardizovani proizvod svuda; a ponekad naprave kompromis i smeste se u sredinu.

Razvoj novog proizvoda, koji koordinira napore sirom nacionalnih tzista, vodi boljim proizvodima i uslugama. Takve prilike nisu dostupne uobicajeno/uvek kompaniji koja posluje u samo jednoj zemlji ili tek ulazi na novo trziste (u novu zemlju).

Razvoj Interneta i Intraneta ima potencijal da ubrza proces iskoriscavanja svih trzista za bitne informacije i za osobine/karakteristike koje mogu biti ukljucene u nove proizvode. Unilever ima 4 globalne istrazivacke laboratorije koje razvijaju proizvode za njihova razlicita nacionalna trzista istovremeno obezbedjujuci/snabdevajuci ih inputima za globalne proizvode. Laboratorije koordiniraju/ uskladjuju svoje napore razmatrajuci mogucnosti kombinovanja proizvodnih ideja koje se iskacu/pojavljuju/dobijaju iz razlicitih zemalja. Morotoline institucije za razvoj softvera koordiniraju svoje napore pri radu na raznim modulima istog proizvoda.

Kompanije takodje razvijaju proizvode u razlicitim zemljama na osetno/primetno drugacije nacine. Japanske kompanije, na primer, vise veruju u izbacivanje novog proizvoda na trziste, a zatim u merenje reakcije na osnovu toga. Proizvod sam po sebi moze biti razvijen u odnosu na primedbe sadasnjih i potencijalnih kupaca, pre nego u odnosu na konvencionalno/uobicajeno istrazivanje trzista. Americke kompanije, s druge strane, imaju obicaj da koriste vise formalna istrazivanja trzista. Sto se tice (za ...) Nemackih kompanija, raspored razvoja proizvoda je najvazniji (tezi da bude vazniji).

Dakle, kompanije odlucuju o razlicitim strategijama lansiranja za razlicite kategorije proizvoda. Toshiba je lansirala Digitalni Video Disk (DVD) u Japanu Novembra 1996, u Americi u Martu 1997 a u Evropi na jesen 1997g. Ipak, Intel lansirala svoje zadnje/poslednje/najnovije PC cipove prakticno simultano/istovremeno u svim zemljama. Odluka o lansiranju (proizvoda) takodje ukljucuje odluke o marketing miks. Kada je Citibank predstavila svoju kreditnu karticu u Azijsko-Pacifickom regionu, ona ju je lansirala sekvencijalno/postepeno i prilagođavala karakteristike proizvoda za svaku zemlju (posebno) dok je odrzavala svoje prvoklasno pozicioniranje (dok je bila prva na trzistu). Strategije promocije, cene i distribucije su se takodje razlikovale od zemlje do zemlje.

Kao kontrast/nasuprot tome, razmotrite Rolex. Jedinstveni Rolex sat je isti certifikovani/odobreni hronometar bilo gde u svetu; njegovo pozicioniranje – kao sat za elegantne japije – je isto svuda u svetu, kao i reklamna poruka. Uvek cete naci Rolex u prodavnicama skupe robe po visokoj ceni. Ili razmotrite Unileverov Lifebuoy sapun, koji ima razlicite sastojke u Indiji u poredjenju sa Istocnom Afrikom. Ipak, Unilever pozicionira sapun na isti nacin na oba trzista – kao jeftin svakodnevni sapun koji ima antibakterijske dejstva/svojstva i stiti zdravlje.

page 17

D

- Motorola – coordinating efforts between its establishments in working on different modules of the same project

- Toshiba – sequential launching of the product throughout the world

- Rolex – it is the timepiece for the elegant high achiever; same marketing approach around the world

E

1. New technology shortens product development time which is relevant factor in achieving Just-In-Time strategy in one company. It has also made product safer, more economic and cheaper than in the past.

2. – Japanese companies è they tend to believe in much more in getting new products to market and then gauging the reaction to them; the product development is based on informations gathered from present and potential customers, rather than conventional market research

– US companies è they tend to use formal market research methods

– German companies è their product development schedule tend to be more important

UNIT 3

page 22 – STARTING UP

A

It's very important to build up a good relationship with people you work with. You can be smart, inventive, good worker and manager, but if you don't get along with your colleagues – you can't be successful. It's essential to build up and maintain fair business relationships with people in your team, because only the effective team work can make a business success.

Your boss is a very important person to have a good relationship with. But, you must be aware of the nature of these relationships – it is not good having too close a relationship with him, as you can spoil all the effort and work you invested in achieving success. So, try to avoid any emotions.

If you want to achieve goals in business, you have to know what your clients and customers want. You have to give them quality, value-added product or service and, of course, to be polite.

Your suppliers are also very important because they are the part of your job without you can't

offer a full and quality services to your customers. Constant work on improving these relationships is essential.

page 24 – LISTENING

B

People in Latin America:

- warm, close, succesfull relationships for them is personal contacts (touching, shaking hands, hugging, long lunches and dinners); you have to get to know someone before you make a professional commitment

- the best relationships are made through networking; if you get to someone over a mutual friend, someone tou trust

People in China:

- business culture is different from the western
- people tend to work with their friends and relatives; if you want to establish a good business relationships in China, you have to find an intermediary before you actually go into their market
- Chinese trust loyal people, and those who show them respect

page 24 – READING

B

2. Six main advantages of keeping customers:

- mouth-to-mouth advertising
- they cost less than the new ones
- they are predictive
- they are less price sensitive
- they tend to buy more
- they make it difficult to other competitors to enter a market (or increase their market share)

3. Five different customer types:

- prospect – potential
- customer
- client

- supporter

- “advocate”

page 25 – Relationship marketing

U poslovanju svima je receno (svi znaju) da je sustina uspeha u tome da se privuku i zadrze musterije. To zvuci ubedljivo jednostavno i ostvarivo. Ali, u stvarnosti, mudre reci se brzo zaboravljaju. Jednom kada su kompanije privukle musterije, one cesto previde drugu stranu jednacine (stvarnosti). U uzbudjenju da potuku konkurenciju, pregovaranju o cenama, obezbedjivanja narudzbina i isporuke proizvoda, menadzeri se cesto zanesu. Oni zaboravljaju ono sto smatraju dosadnom stranom posla – osiguravanje/garancija da ce musterija ostati musterija.

Pad usredsredjivanja na zadrzavanje musterija, za razliku od njihovog privlacenja, kosta poslovanje ogromne sume novca godisnje. Procenjeno je da jedna prosečna kompanija gubi izmedju 10 i 30% svojih musterija svake godine. To i nije tako iznenadjujuce na stalno promenljivim trzistima. Ono sto je iznenadjujuce jeste cinjenica da samo mali broj kompanija ima ideju koliko musterija je izgubilo.

Tek tada organizacije pocinju da se “bude”/uvidjaju propustene prilike i racunaju njihovo ucesce u finansijama. Smanjujuci broj musterija, gubici kompanije mogu da naprave znacajnu razliku u

njenom dostignucu. Istrazivanja u SAD-u su dosla do zakljucka/saznala da pad od 5% u broju odlazecih (napustajucih) musterija vodi povecanju profita od 25-85%.

Xerox shvata pitanje zadrzavanja musterija tako ozbiljno da je razvio _____ . U Americi, "Domino Pice" ceni da stalna musterija vredi vise od 5000\$ na period od preko 10g. Musterija koja dobije proizvod slabog kvaliteta ili uslugu pri prvoj poseti, rezultira/ima za posledicu da se nikada vise ne vrati, sto cini kompaniji gubitak na hiljade dolara potencijalnog prihoda/zarade (i vise ako uzmete u obzir koliko ljudi je sklono da isprica drugima o svom losem iskustvu).

Logiku negodovanja lojalnosti musterija je nemoguće pobiti. U praksi, najveći marketinski naponi kompanije su usmereni na privlacenje musterija, uz malo paznje usmereno na zadrzavanje istih – kaže Adrian Payne sa Poslovne skole univerziteta Cornfield-a, autor "Sustina marketing usluga". Istrazivanje pokazuje da postoji visok stepen korelacije/zavisnosti izmedju zadrzavanja musterija i profitabilnosti. Stalne musterije su sklone da kupuju vise, predvidljive su i obicno kostaju manje da bi ih uslužili od novih. Stavise, manje su osetljivi na promenu cene, i mogu da obezbede besplatnu usmenu ("od usta do usta") reklamu i preporuke. Zadrzavanje musterija takodje otezava konkurenciji ulazak na trziste ili im smanjuje mogucnost da povecaju trzisni udeo.

Payne ukazuje na lestvicu/stepen lojalnosti musterija. Na prvoj lestvici (prvom stepenu) je mogucnost/ perspektiva/istrzivanje. To je kasnije pretvoreno u musteriju, onda u klijenta, zatim u pristalicu i konacno ako je odnos uspesan, u zastupnika koji ubedjuje druge da postanu musterije. Razvijati musterije do lestvice do lestvice (odredjenog stepena) na skali zahteva razmisljanje, dugorocnu obavezu/posvecenost i investiranje.

UNIT 4

page 30 – STARTING UP

A

I think people are born to be succesful, but some of them are not very ambitious, hard-working and smart, and they simply don't know how ti achieve some objectives in their life. All succesfull people have more or less same characteristics. I think that luck is very important, but you can't influence on it, money can help but it's not crucial. The most important factors for being a succesfull person, are discipline, dedication and stamina.

B

For example sportsmen or actors, because they must be dedicated, disciplined and hard working persons if they want to achieve their goals.

C

The best indicators of someone's success, are having chauffeur, big house, important job,

influence at work, power primarily.

page 31 – LISTENING

B

Successful business people:

- dedicated
- good team players
- having capability to make money
- having good vision and ideas
- knowing to motivate the people they work with

- ambitious
- knowing how to relax
- knowing how to find life balance (work/free time)

Succesfull companies:

- having brands (names)
- places where people want to be/work
- very good places to work
- existing for some time
- having a strong and good management team

page 32 – At the forefront of innovation

To je najveća kompanija u jednoj od najbrže rastućih industrija u svetu. Ne samo da Nokia prodaje 3 od svakih 10 uopšte napravljenih mobilnih aparata – ona je prestigla Motorolu prošle godine i postala najveći svetski proizvođač mobilnih telefona – nego i njeno tržišno učešće brzo raste.

Dramatičan uspeh Finske grupacije, predvođene generalnim direktorom Jorma Ollilom, daje joj jasno/ocigledno pravo članstva u bilo kojoj ligi/savezu u kojoj se rangira/kotira kao jedna od svetski najpostovanijih kompanija. Prema jednom od ispitanika FT/PwC pregleda/ispitivanja, kompanija je prilično jednostavno “izmenila budućnost”.

Uspeh se desio/ostvario za manje od decenije. Stavise, desio se u zemlji, na ivici Evrope, koja ima svega 5mil stanovnika i gde je tradicionalna industrija – drvo i voda – sve osim visoke tehnologije. Sreća je odigrala svoju ulogu takodje: pre 10g niko nije mogao da pretpostavi da će mobilni telefon, koji je bio samo skup statusni simbol, postati popularni proizvod masovnog tržišta. Odluka grupacije da se fokusira na segment GSM-a je takodje bila slučajna, jer je GSM de facto postao svetski standard.

Jos 1992g, malo posto je gospodin Olila postao generalni direktor, zapisao je 4 faze koje je video kao sustinu buducnosti grupe. To su bile orijentacija za telekomunikacije, globalizacija, fokus i dodata vrednost.

Niko ne moze reci da se nije drzao svojih uputstava/zakljucaka. Fokus je znacio prelaz Nokie iz sireceg konglomerata, sa obecavajucim poslom s telefonima, u posvecenu kompaniju mobilnih telefona. Napolje je otisao veci deo "prtljaga". Hemikalije, gume, kablovi, proizvodnja TV-a su neki od poslova koji su zamrli tokom 90-ih.

Sto se tice telekomunikacija, kompanija je uspela da osnuje jaku marku koja je priznata sirom sveta. Tu je bila cak mozda i neka pocetna prednost/korist jer su neki potrosaci mislili da je to Japanska kompanija. U stvari, ime potice od jednog grada na jugu Finske.

Grupacija je prestigla svoje rivale Motorolu i Erikson, zato sto je ujedinila odlican inzenjering sa marketinskim talentom/darom. Analiticari kazu da grupa proizvodi modernije, pouzdanije i lakse za upotrebu uredjaje od njenih konkurenata.

Stavise, grupa je zadrzala prvu poziciju (na celu) u inovacijama, skracujuci zivotni ciklus proizvoda i lansirajuci nove modele bas kada margine starog pocinju da opadaju. Ona drzi stalni/postojan rekord u povecanju obima proizvodnje i vise nego dovoljno da izbalansira/pokrije pad cena. Takodje, kompanija je uspela da poveca broj zaposlenih – broj je narastao sa 25.000 na 44.000 danas – a birokratiji nije bilo dozvoljeno da zaustavi inoviranje (kulturu inovacije).

Ako se uspeh meri trzisnom vrednoscu Nokia ima malo sebi ravnih. U Januaru 1994g, vredela je 3.5 milijardi \$. Sredinom Novembra 1999g brojka je porasla na 142 milijarde \$. Kompanija je po velicini peta u Evropi i potpuno samostalna cini 50% berze u Helsinkiju i vazan deo rasta Finskog bruto domaceg proizvoda.

Analiticari, sto nije iznenadjujuce, su puni hvale. Nokia ima 30% rastucih akcija na trzistu telefonskih uredjaja i preko 60% profita u sektoru. "Neverovatno je efikasna, sa najboljim proizvodima, najboljom markom i najboljom logistikom", kaze Lauri Rosendahl, analiticarka u Aros Securities u Helsinkiju.

Do sada je kompanija odolela predviđanjima da će je rivali stići. Do sada je uspevala da raste (upravlja rastom). I do sada su američki Internet giganti ostali izvan arene (popriska borbi) mobilnih telefona. Ali još savremenije tehnologije stizu, rivali čekaju u zasedi, a dostizanje visokih očekivanja tržišta biće više nego ikada zastrašujući izazov.

UNIT 9

page 76 – STARTING UP

5. a) time is money è you can't allow yourself to spend time on things that will not bring you money because it is essential thing for normal living; on the other hand, life is short, and time should be used wisely

b) money is the root of all evil è people change a lot when money comes across; there is a saying "if you borrow money to a friend, you can forget about him"

c) money can't buy you love è you can either be in love/or love someone or not; money can't buy you love and emotions

d) love does much; but money does more è this is related with: "you can't live from love unless you have to eat something"

A

- two commonest ways for business to raise finance are either through debt (get a bank loan) or equity (go to private investors, venture capitalists or through a public offering on the stock market)

B

1. Raising money depends on the type of business. If a company is in a start-up situation it's unlikely that she'll get a loan; instead, she would probably go to private investors and equity. If a company is in a growth business with strong cash flow, she'd probably use debt, although it can be more expensive than equity.

2. Debt can be more expensive than equity because of the interest that needs to be paid to the bank or whoever is lending the money.

3. Rosemary's company went for equity and private investors.

4. Process of raising money depends on the economy, the concept of business at the start-up stage, and on having the right people in business and having contacts with investors outside in the market.

5. The advantages of the way Rosemary's company raised money are controlling the

company by owning the majority of the shares, she and her business partner are the controlling shareholders.

page 69

C

2. I am very enthusiastic and very practical. I can be focussed and organised. I think that for the good all these qualities are necessary and people should be different (with different features).

page 71 – LISTENING

B

1. when you have a big group/team or very complex task to do
2. co-ordination is about putting people together, checking progress and deciding what the next course of action is

page 72

C

1. A: "you shouldn't have phoned home from its room"

B: "I am sorry but it was an emergency. My husband is in hospital and my 12-year old child stayed at home all alone so I had to do that because there were no other places where I could make phone call from, except my hotel room"

2. A: "..."

B: "this is very embarrassing for me, but I had to order breakfast in my room, I woke with terrible headache, I was ill, but after the breakfast I felt much better so I needn't have postponed very important meeting which brought us a very profitable contract afterwards.

3. A: "..."

B: "I had to, you know Mr Davis. He is very important to us, but he is a little bit snobby. He insisted us visiting the factory which was 30 miles from the hotel. Of course, he didn't have a car, so he came by airplane because I didn't want to jeopardise our 5mil \$ worth contract.

4. A: "..."

B: "I had very important guests. In my free time, I met a financial director of the Sheraton Hotel, and it crossed my mind he would be useful ot usfor ahieving our objectives. An idea sparked to me to invite him and his partner Mrs Smith on a drink.

page 76 – STARTING UP

1. a) adv.: bank has more money for lending than your friend

disadv.: you have to pay back all amount of money in time, on a strict deadline; you must have someone who will guarantee for you when taking a credit

b) adv.: guarantee isn't needed when taking a loan

disadv.: don't do that unless you want to lose a friend

c) adv.: guarantee isn't needed when taking a loan

disadv.: you can be asked to return borrowed money earlier than the term you agreed on

d) adv.: when you have no one to talk to concerning borrowing money, last option

disadv.: risk is high, paying high rates of interest

2. I would invest in some successful company's shares, probably in more than one company, and a small part of that fortune would put in a bank.

3. No because of its bad reputation.

4. Not necessarily, they are risking a lot, but the reason for that can be buying something expensive and new for their home, and that it's just temporarily thing in their life.

page 79 – READING

Clanak A – Venturers who hope to be the business

U poslednjih nekoliko godina, pojavila se nova generacija Japanskih preduzetnika, podizuci nade da su preduzetnicki poslovi spremni da postanu novi katalizator oslabljene japanske ekonomije.

Japanski sektor malih preduzeca ima vise poslova (zaposljava vise) nego velike korporacije, kao sto su Sony i Toyota, ali je velika zavisnost malih kompanija subkontraktora (placenih da rade poslove za vece kompanije) cija sudbina potpuno zavisi od velikih kompanija. Tek sada, u Japanu, pocinje da se razvija poslovno okruzenje pogodno za rast preduzetnistva.

Od tri glavna elementa potrebnih za rast preduzetnistva – rizicno ulaganje, strukturalni okvir i preduzetnicki nastrojena kultura – zemlja je privukla prvo, popravlja/radi na drugo/m, ali mora da radi jos na trecem elementu. “Razlog sto za nas postoji poslovna sansa jeste sto se socijalna struktura menja kao rezultat Interneta”, kaze Hiroshi Mikitani, 34-godisnji osnivač Rakuten Ichiba-e, Japanskog najpopularnijeg Internet trznog centra. Stare vestine postaju manje bitne od Internet ekspertize/ strucnosti i novac ide/tece ka novim poslovima, pre nego zrelim industrijama, kaze on. Internet preduzetnici ostavljaju svetilista vecih kompanija radi osnivanja sopstvenih, nesto sto je jos uvek retko u Japanu. U medjuvremenu japanske vlasti borile su se da ucine da nacionalno pravo i strukturalni okvir budu vise naklonjeni preduzetnistvu.

U proslosti, japansko oslanjanje na indirektno investicije putem banaka takodje je obeshrabilo razvoj rizicnog investiranja. “Glavni ljudi u velikim bankama mozda znaju kako je tesko skupiti 100 milijardi jena, ali ne znaju kako je kad pokusavate da skupite 500.000 jena”, istice Masao Horiba, osnivač i predsednik Horiba-e, vodeceg proizvođača instrumenata za merenje.

Ali dok novac stize i strukturalne promene se uvecavaju, kriticno pitanje je da li japanska kultura moze da se dovoljno promeni da podrzi vise preduzetnika.

“Japanski sektor preduzetnickog kapitala je kao nova trkacka staza. Staza i tribine su izgradjene, kladionicari su stigli – ali nema nijednog konja”, kaze gospodin Horiba.

Clanak B

Posto/kako Velika Britanija trazi nove nacine da ohrabri preduzetnistvo, Italija bi mogla da (se razmotri kao) bude dobro mesto na kome ce potraziti lekciju. Postoji veoma uspesna sema/plan koja/i pomaze mladim ljudima da zapocnu poslove; preduzetnistvo deluje kao deo kulture; rad za sebe je uobicajena stvar. Postoji pretpostavka da ako ljudi ne uspeju – 46% to uradi u roku od 5 godina – naucice iz svojih gresaka i poceti is pocetka.

Nesto Italijana je zapocelo posao uz pomoc/podrsku banke. Cuvaju pocetni kapital, ponekad godinama, zajme od roditelja, drugih clanova porodice i prijatelja. U Italiji skoro da nema trgovinskih banaka (komercijalnih) i rasparsani bankarski sektor je strogo regulisan zbog ranijih propadanja (neuspeha) banaka. Banke su zbog toga stvorile averziju prema riziku i nerado pozajmljuju novac.

Prema rezultatima ispitanih preduzetnika za OECD evaluaciju/procenu, samo su dve (kompanije) uspesno pozajmile novac od banke, pod vladinom planom/nacrtom za garancije zajma, tako izbegavajući i do 3 godine cuvanja akumuliranog/sakupljenog kapitala. Ostali su zapoceli (posao) od sopstvenog ili privatnog–pozajmljenog resursa/izvora, a onda su iskoristili rastuci preokret da se prosire. Ovo je pripisano pomoci za prezivljavanju, vodeći računa o finansijski skromnim/stedljivim preduzetnicima, koji se nisu _____ i planirali/vodili računa pažljivo o rizicima.

Uporedo sa ovim je istaknuta i uspesna vladina sema/plan za ohrabrivanje mladih preduzetnika ispod 24 godine. Visoko selektivna/izbirljiva, Agencija za Mlade Preduzetnike je odobrila samo 1.056 projekata od 4.603 aplikacija/prijava u prvih 10 godina. Uspesni aplikanti/kandidati se uce i savetuju i stopa odrzavanja je na 82%.

Agenciji je odobreno da kupuje akcije najperspektivnijih preduzeca. Kao dodatak/i jos, neobezbedjeni “zajam casti” – dobrovoljno isplacen iz buducih profita/zarada – predstavljen je u juznoj Italiji da pomogne u prevazilazenju problema finansiranja poslova u slabije razvijenim oblastima gde banke ne bi mogle biti manje zainteresovane (nego sto jesu).

page 80 – LANGUAGE REVIEW

C

- people often find it difficult to get finance to start a business because they don't have anyone to stand up for them in accidental bankruptcy situation; I don't think it's a problem to get finance because if a plan is prospective, there shouldn't be any problems at all

UNIT 12

page 100 – STARTING UP

A

2. - because he is also responsible for your job and the things you do (or don't do) can ruin his career also; thus, he can help and assist you on some jobs by giving necessary advice concerning the job

4. - only interfere when conflict escalate and threatens to endanger working process; instead, try to act as if it is not your business, and you will see how your employees behave in that kind of situations, when they are stressed, when they face up with the fact they are wrong...

6. – you must give an example of team work, by giving advices when needed, because your staff must learn from you and cooperate at all times

8. – you must be cautious and stay calm in every situation; this is the way of giving an example to your employees as well

9. – again, this is about giving example; also, ambitious people work overtime, so this statement should not only be applied to managers, but to every employee in the company

page 101 – VOCABULARY

B

Best

- considerate
- diplomatic
- flexible

- inspiring
- organised

Worst

- inconsiderate
- undecisive
- irrational
- irresponsible
- disconsiderate

A

He talks about 4 qualities that an ideal manager should have:

a) he should be able to manage his time successfully

b) he needs to be able to deal with complexity

c) he has to be able to deal with uncertainty

d) he has to be able to deal with people

e) + additional quality is flexibility

C

The key to managing globally is the ability to reconcile (pomiriti se sa...) difference – between cultures and between people.

page 102 – READING

B

In article A, the main point is that women are the best managers and that men should learn from them.

In article B, the main point is talking about a perfect boss, who is male preferably, and sympathetic, not too busy and full of understanding for you.

Clanak A – Who would you rather work for?

Zene su efikasnije i pouzdanije, imaju bolje razumevanje za njihovu radnu snagu (zaposlene) i velikodusnije su sto se tice koristi (kola, telefon...). Ukratko, one su najbolji menadzeri, i ako muskarci zelee da odrze korak trebalo bi da pocnu da uce od svojih koleginica, tvrdi danasnji izvestaj.

Istrazivanje 1000 muskaraca i zena srednjih i visih menadzera sirom UK je pokazatelj nemogucnosti muskaraca da rade kao vodje na modernom radnom mestu.

Vecina ispitanika je verovala da su zene imale moderniji pogled na svoju profesiju/zanimanje i bile otvorenije (sirih shvatanja) i pazljivije. S druge strane, slican broj veruje da su muski menadzeri egocentricni i da je verovatnije da ce da preuzmu pohvale za rad koji su drugi uradili.

Casopis Management Today, koji je obavio istrazivanje, je rekao da su nakon godina neophodnog prilagodjavanja muskom identitetu i sakrivanja osecanja i prirodnog ponasanja na radnom mestu, zene postale uzorni modeli (primeri) menadzera.

Rezultati se poklapaju sa istrazivanjem zenskih sefova obavljenim u US. Petogodisnje proucavanje 2.500 menadzera iz 450 kompanija je pokazalo da su mnogo muskih sefova njihovi zaposleni oba pola ocenili kao egoisticne i autokratske. S druge strane, zene su ostavile muskarce na startnoj poziciji kad se radi o timskom radu i komuniciranju sa zaposlenima.

U Britaniji je preko 61% ispitanika reklo kako muskarci nisu bolji sefovi od zena. Zenski menadzeri koriste vreme efektivnije/efikasnije, sa dosta onih ispitanika koji kazu da su zonglirajuće/ balansirajuće obaveze svakodnevna praksa za zene koje imaju dom i porodicu.

Izgleda da zenski menadzeri takodje prave dobar finansijski razlog za kompanije koje malo novca trose: vecina ljudi, oba pola, bi pre trazila povisicu od muskaraca.

“Ako muskarci zelee da budu uspesni na poslu moraju da se ponasaju vise kao zene”, kaze urednica magazina Rufus Olins. “Poslovni ljudi treba da se suoce sa cinjenicom da su

takozvane zenske vestine vitalne/osnove za privlacenje i zadrzavanje pravih ljudi. U proslosti su zene koje su tezile menazmentu bile ohrabrivane da budu muskobanjastije. Izgleda da je sada drugacija situacija”.

Clanak B – Which bosses are the best?

Kako vam se svidja vas sef? Pun razumevanja, siguran u sebe (kvalifikovan) i ne previse zauzet, verovatno. Oni ce biti svesni pritisaka vaseg posla, ali rasporedjivati odgovornost na odgovarajuce mesto. Interesovace ih vas razvoj karijere. Oh, i, po mogucnosti, bice musko.

U istrazivanju specijalne dostave Kraljevske Poste, cetvrtina ispitanih sekretarica je izrazilo preferenciju (zelju) za muskim sefom. Samo 7% bi vise volelo zensko. Buducnost menadzmenta je mozda zenska, ali gospodja/ica High Flier (u smislu: gospodja/ica japi), cini se, moze malo podrške da ocekuje od svoje sekretarice.

Ne treba naravno pretpostaviti da su sve sekretarice zene, ali one i dalje cine preovladjavajucu vecinu. Tako je onima koji vole da veruju da nežno i toplo sestrinstvo postoji u prethodnom maco kancelarijskom okruzenju, gde zene traze svoj identitet, to neugodno za citanje. Rezultati takodje postavljaju pitanja u vezi elegantnih/preciznih predvidjanja feminizirane buducnosti menadzmenta, gde ce zenski karakterni aspekti (karakterne osobine) kao sto su sposobnosti slusanja, fleksibilnosti i naglaseniji stil postati uobicajena praksa u kancelariji.

Poslovni psiholog John Nicholson je iznenadjen rezultatima istrazivanja, uveravajući da su “danasnji cenjeni kvaliteti uspesnog sefa zenski, ne muski”. On je apsolutno uveren da su zene

bolji sefovi. "One vise slusaju, manje su opsednute statusom/polozajem, vode osvezavajuće/razgovetne sastanke, efikasniji su pregovaraci i pokazuju vecu fleksibilnost".

One su takodje uvidjajnije/pazljivije nego sto su pre bile. Prema informacionoj grupi Experian, zene nisu vise manjak (u manjem broju) u sobi za sastanke – one cine trecinu mesta oko stola za sastanke. Zene direktori (direktorke) su i dalje relativno retke u starijim grupama, ali medju mladim direktorima odnos raste.

Dogadjaji iz zivota pokazuju da je manjak poslova za zene mozda vise pitanje stila menadzmenta nego sustina (price). "To je samo stav zenskih sefova", kaze Marta, PA koja je 25 godina radila uglavnom za zene, ukljucujuci i politicare visokog profila (poznate politicare). "Radi se o necemu sto zene imaju a muskarci ne. Kada su kriticne, oni su diskretnije, dok muskarci kritikuju (prolaze kroz taj proces) uopste ne obracajuci paznju.

Sonia Neill, bivsa sekretarica u Marks i Spenceru, je iskusila borbu za moc medju zenama cak i kada je bila primetna statusna razlika (nejednakost drustvenog poloza). "Zene ili smatraju da je cudno/ nezgodno da vam daju posao, ili se ponasaju tako da vam daju stvarno lagane/rutinske zadatke. Muskarci to nikada ne rade".