



*Japanska agencija za  
međunarodnu saradnju*



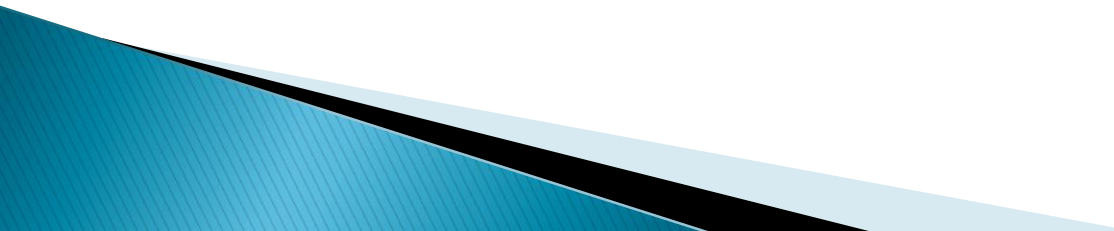
*Crna Gora  
Ministarstvo ekonomije*



*Crna Gora  
Opština Pljevlja*

## Mentoring u malim i srednjim preduzećima

# MENTOR ?

- ▶ Mentor NIJE inspektor
  - ▶ Mentor NIJE revizor
  - ▶ Mentor NIJE kontrolor
  - ▶ Mentor potpisuje IZJAVU O POVJERLJIVOSTI koja ga i zakonski obavezuje na čuvanje poslovnih podataka
  - ▶ Mentor ne ulazi u vaše preduzeće sa predlozima za smjenjivanja ili otpuštanja
  - ▶ Mentor NIJE investitor
- 

# ŠTA ili KO je onda MENTOR?

**MENTOR je osoba obučena za:**

- ▶ “Dubinsko snimanje” pojedinih ili svih aspekata poslovanja jednog preduzeća, zavisno od procjene vlasnika o segmentima poslovanja u kojima se pojavila potreba za stručnom pomoći:
  - Finansije i biznis planovi
  - Organizacija rada/poslovanja
  - Marketing, ispitivanje tržišta i konkurencije
  - Povezivanje sa novim poslovnim partnerima
  - Procjena ljudskih ili nekih drugih resursa.....
  
- ▶ Dijagnostifikovanje problema i slabih tačaka, odnosno, uočavanje nedovoljno iskorišćenih ili pogrešno korišćenih potencijala preduzeća

## MENTOR je osoba obučena za:

- ▶ Pružanje pomoći pri izradi akcionog plana, odnosno plana za otklanjanje slabosti i prevazilaženje problema
- ▶ Pružanje pomoći pri iznalaženju novih poslovnih partnera
- ▶ Pružanje informacija o investicionim fondovima
- ▶ Upoznavanje menadžmenta (vlasnik i uprava) sa japanskim metodama (alatima) za praćenje rada preduzeća i kontrolu uspješnosti njegovog poslovanja
- ▶ Edukaciju zaposlenih, ukoliko vlasnik pokaže interesovanje za prihvatanje nekih japanskih pristupa u poslovanju malih i srednjih preduzeća

# Šta podrazumijeva proces mentoringa?

- ▶ I korak – vlasnik firme dostavlja mentoru pisani izvještaj o preduzeću i njegovom poslovanju (neobavezna forma koja treba da sadrži sve što vlasnik smatra bitnim i što je zaista bitno za sagledavanje situacije)
- ▶ Vlasnik firme imenuje osobu zaduženu za rad i kontakte sa mentorom (ta osoba može a ne mora biti vlasnik preduzeća)
- ▶ Mentor prikuplja podatke iz dokumentacije koju mu dostavlja kontakt osoba
- ▶ Mentor prikuplja podatke iz razgovora sa vlasnikom, sa menadžmentom, sa zaposlenima
- ▶ Mentor boravi u preduzeću i “snima” proces rada, organizaciju, radni ambijent, zaposlena lica...

- ▶ U “zrelom” preduzeću mentoring traje 6 mjeseci, a mentor boravi u preduzeću najmanje 50 sati
- ▶ U Start Up preduzeću mentoring traje 4 mjeseca, a mentor boravi u preduzeću najmanje 25 sati
- ▶ Rezimirano, mentor posmatra, razgovara/anketira, vrši analize i proračune,..... Svoja zapažanja unosi u izvještaje koje redovno dostavlja vlasniku i osobi zaduženoj za mentoring. Tokom te saradnje, na površinu isplivavaju ne samo problemi i slabe tačke preduzeća, već i njegove snage i prednosti u odnosu na konkurenciju.
- ▶ Mentor pruža pomoć u izradi akcionog plana – plan aktivnosti koje treba preduzeti, vezano za dijagnostifikovane slabosti/snage preduzeća
- ▶ Na kraju mentoring–procesu, mentor podnosi vlasniku konačan IZVJEŠTAJ, a mentoring se smatra najuspješnijim kada, na osnovu njegovih analiza, menadžment sam uvidi probleme i neke bolje smjernice za dalje poslovanje.
- ▶ Saradnja između mentora i preduzeća se nastavlja i kasnije

# Za uspješan mentoring najvažnije je

## P O V J E R E N J E

odnosno, spremnost vlasnika da mentoru prikaže stvarno, realno stanje

- ▶ Mentoring nije proces koji garantuje procvat preduzeća “preko noći”



- ▶ Mentoring je proces koji vam pokušava pomoći da postavite čvrste temelje za jedno zdravo, stabilno i održivo poslovanje.

# Zašto mentoring po japanskim metodama?



Japan International Cooperation Agency

**Japanska agencija za međunarodnu saradnju**



## Zato što je Japan preživio

- ▶ 2 atomske bombe 1945.godine – poginulih, u direktnom napadu, bilo je blizu 350.000, a ukupno, možda i dva puta više (zajedno sa stradalima od posledica bombardovanja)
- ▶ razoran zemljotres jačine 9 stepeni 2011.godine – zemljotres je izazvao cunami i eksploziju u nuklearnoj elektrani – skoro 18.000 poginulih
- ▶ posledice stalnog podrhtavanja tla – Japan godišnje potresa oko 1.500 zemljotresa

Zato što Japan uvozi skoro sve sirovine – nema značajnijih prirodnih bogatstava

## I pored svih ovih katastrofa

- Japan je drugi u svijetu po nominalnom BDP-u
- Japan je treći u svijetu po kupovnoj moći
- Japan je četvrti svjetski izvoznik i šesti uvoznik
- Japan je bez sirovina postao svjetska trgovinska sila



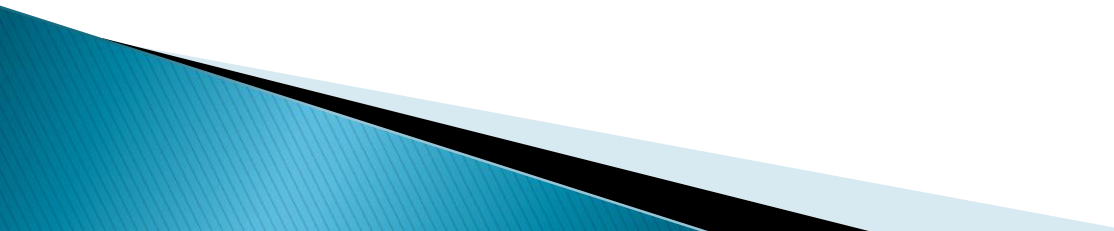
# Zašto mentoring po japanskim metodama?

<b>JAPAN</b>	<b>BALKAN</b>
Vlasnik preduzeća čuva, obučava, plaća i POŠTUJE zaposlenog	Vlasnik preduzeća traži sve moguće načine da radnika maksimalno iskoristi a minimalno plati
Zaposleni POŠTUJE vlasnika i radi kao za sebe	Zaposleni nije motivisan da radi i traži sve moguće načine da pokrade vlasnika
Troškovi se proračunavaju u cent i smanjuju racionalnim korišćenjem vremena, materijala, opreme, prostora, goriva,.....	Troškovi se ne proračunavaju precizno i uglavnom se smanjuju smanjivanjem plata za zaposlene
Zbog neuspješnog poslovanja direktori podnose ostavke	Zbog neuspješnog poslovanja direktori traže dežurnog krivca
Nepotrebno potrošen litar goriva nije sitnica već trošak koji treba izbjeći	Ukradena tona goriva je sitnica za potrošnju koja se mjeri milionima litara
Jako je važno ispuniti mjesečni, godišnji, strateški plan	Planovi često i ne postoje
Teži se stabilnom biznisu – sporiji rast ali na duge staze	Teži se bogaćenju preko noći



**Možemo li biti kao  
Japanci?**



- ▶ Ne možemo postati Japanci, ali možemo biti pametni i prihvatiti mnogo dobrih, korisnih i zdravih navika.
  - ▶ Možemo raditi na izgradnji njihovog odnosa prema radu, preduzeću, radniku/predpostavljenom,... u mjeri koju naš mentalitet može prihvatiti.
  - ▶ Možemo raditi na izgradnji svijesti o značaju opšteg, društvenog, zajedničkog. U Japanu đaci i nastavnici sami čiste učionice i školsku menzu.
- 

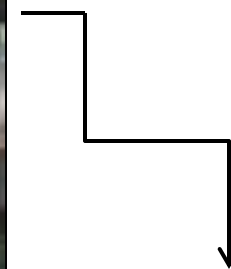
Ne možemo postati Japanci ali bilo bi dobro da shvatimo Japan kroz sledeću priču.

- ▶ Jednu smjenu fabrike čini 100 radnika. Svaki radnik je u prosjeku proizvodio 100 komada nekog proizvoda po smjeni, odnosno, fabrika je proizvodila 1.000 proizvoda/smjeni u prosjeku.
- ▶ Uvođenjem “KAIZEN-a i 5S sistema”, svaki radnik je u toku smjene počeo proizvoditi SAMO 1 proizvod više ( $100+1=101$ )
- ▶ U fabrici koja ima 3 smjene, odnosno 300 aktivnih radnika, dnevna proizvodnja je porasla za 300 komada, mjesečna za 9.000 komada, a godišnja za 108.000 komada.
- ▶ Ako je cijena jednog proizvoda 3,00€, prihod se na godišnjem nivou povećao za 324.000,00€ .

**OVO JE JAPAN!!!**

- ▶ Japanci su primjenili “KAIZEN i 5S” i povećali godišnji prihod za 324.000,00€. Rashodi nisu uopšte rasli? Rashodi su se neznatno i smanjili (mjereno po jedinici proizvoda)? Nije bilo proširenja proizvodnje, uvođenjem novih mašina i povećanjem broja zaposlenih? Nije bilo dodatnih opterećenja za radnike, niti prekovremenog rada?
- ▶ Šta su Japanci zapravo uradili?
- ▶ Radnici i menadžment su na sastanku postigli dogovor da svi zaposleni dovedu u red svoj radni prostor, svoje radno mjesto i sam proces proizvodnje – očistiti, složiti, eliminisati suvišne predmete, eliminisati suvišne operacije i kretanja, izbjeći prazan hod mašina i radnika, izbjeći nepotrebna trošenja vremena, snage, materijala, .....
- ▶ “KAIZEN I 5S” nisu ništa drugo nego

**RED I DOBRA ORGANIZACIJA!!!**



**Japanci su uradili ovo,**  
samo ne u kancelariji već u fabrici



- ▶ KAI–promjena, ZEN–dobro (pozitivna promjena)
- ▶ KAIZEN je pravo ogledalo Japana i ne predstavlja više poslovnu metodologiju već način razmišljanja, odnosno filozofiju Japanaca.
- ▶ KAIZEN je uglavnom vezan za proizvodnju, gdje je bitno shvatiti koliko je veliki

**SAMO 1 PROIZVOD VIŠE**

- ▶ Finansije koriste neke druge alate i metode pomoću kojih je moguće shvatiti koliko je veliki
- SAMO 1 EURO UŠTEDE**, recimo

- ▶ KAIZEN je nešto što mnogi od nas primjenjuju u svakodnevnom životu
- ▶ KAIZEN sigurno primjenjuju i neke domaće, malo uređenije fabrike, nazivajući ga “red i dobra organizacija posla”
- ▶ KAIZEN je samo jedan od japanskih sistema, a mentoring vam nudi primjenu ovakvih, sličnih i nešto složenijih sistema/metoda u oblastima:
  - Finansije i biznis plan
  - Marketing i analiza tržišta/konkurencije
  - Ljudski resursi, menadžment, organizacija posla
  - Komunikacije i poslovna saradnja.....


- ▶ Zašto se mentoring koji koristi Swot–analizu, Pest–analizu, Just in Time sistem poslovanja, Demingov ciklus i mnoge druge širom svijeta korišćene metodologije, zove “mentoring po japanskoj metodologiji”?
- ▶ Zato što su načini na koje ih Japanci primjenjuju i razlozi zbog kojih ih oni primjenjuju, vjerovatno jedinstveni u svijetu.
- ▶ Ostali ih uglavnom koriste iz jednog jedinog razloga – ostvariti što veći profit, a sve ostalo je periferno i usputno.
- ▶ Japan ih koristi baš iz tih perifernih razloga – olakšati, pojednostaviti, ostvariti uštede, poboljšati kvalitet, povećati prihode,.... Japan ih koristi čak i da bi radnike učinio zadovoljnijima. A profit? Profit stiže na kraju, nakon uspostavljanja zdravog i stabilnog poslovnog sistema, postajući samo jedna karika lanca koja, po važnosti, uopšte nema prioritet u odnosu na ostale karike lanca.

## Iskustva mentora iz Srbije

- ▶ Preduzeće koje nije imalo nikakvih poslovnih problema, prijavilo se za mentoring samo zbog edukacije zaposlenih – japanske metodologije u proizvodnim pogonima, organizaciji rada, finansijama, marketingu, ispitivanju tržišta....
- ▶ Drugo preduzeće je u sklopu mentoring usluga tražilo povezivanje sa poslovnim partnerima iz Japana i ništa drugo.
- ▶ Preduzeće koje je u svemu bilo ispred konkurencije osim u ostvarenom profitu, tražilo je otkrivanje uzroka takve nelogičnosti.
- ▶ Firme se javljaju i zbog potrebe za unaprijeđenjem marketinga ili potrebe za boljom organizacijom
- ▶ Ipak, najčešći razlozi prijavljivanja za mentoring su **SMANJENJE RASHODA (troškova) i POVEĆANJE PRIHODA**

**REZIMIRANO,  
mentor je tu da vam pokuša  
pomoći  
DA**

**URADITE ONO ŠTO MOŽETE  
S ONIM ŠTO IMATE  
ONDE GDJE JESTE**



# Javni poziv

objavljen je na sajt-u Ministarstva  
ekonomskog razvoja – link:

<https://www.gov.me/clanak/javni-poziv-za-ucesce-u-postupku-dodjele-sredstava-za-program-za-unapredenje-konkurentnosti-privrede-za-2022-godinu>

# Link za prijavu elektronskim putem

<https://programi.gov.me>

**Dodatne informacije:**

**Opština Pljevlja**

**Marica Leković  
069 301 543**

**e-mail: [marica.lekovic@pljevlja.co.me](mailto:marica.lekovic@pljevlja.co.me)**