

**FSB 100**

**HUMANS  
OF FSB**



**Damir Vandelić**

*Case-study uspjeha*

Damir Vandelić, alumnus FSB-a, održao je 17. 10. 2019. u Velikoj vijećnici FSB-a predavanje *FSB i ja* u sklopu predstavljanja posebnoga izdanja časopisa *EGE "FSB100"*.

Tijekom izlaganja istaknuo je **vrijednosti** koje mu je usadio studij strojarstva te vlastiti **životopis** kao "dokazni materijal" da alumni FSB-a imaju izvanredan potencijal postati uzori u poslovnom svijetu.

Nakon izlaganja izdvojio je vremena da studentima-urednicima projekta *HUMANS OF FSB* odgovori na pitanja i uputi **savjete** za razvoj karijere.

**Sve nadahnute pričom Damira Vandelića pozivamo da ga i uživo poslušaju na predavanju *Moja alumni priča*, koje će održati u srijedu 13. 11. 2019. u 16 sati u auli Sveučilišta u Zagrebu (Trg Republike Hrvatske 14, Zagreb).**

Više info: [100.fsb.hr](http://100.fsb.hr)

---

**Fotografija s naslovnice:** Dominik Pribanić

**Objavljeno:** 4. 11. 2019.

**Razgovor vodili:** urednici projekta *HUMANS OF FSB* - Mihaela Lekić, Ivan Oreč, Dominik Pribanić

**Koncept:** Mihaela Lekić

**Lektura:** Ivanka Šenda



10 min

## Damir\_Vandelić.docx



- 51 godina
- Rođen u Zagrebu!
- Diplomirao 1992. na FSB-u
- *Summa cum laude*
- Školovao se u Zagrebu, Edinburghu i Liverpoolu
- Poslovni put:  
Pliva → Interbrew → Adris

### Zanimljive činjenice:

- Tijekom jednosatnoga intervjua s timom projekta *HUMANS OF FSB* **nijednom nije pogledao u mobitel.**
- Smatra da se svi problemi mogu modelirati **matematički** - pa tako i onaj kulture kompanije.
- Tijekom rada u Plivi registrirao je **3 patenta.**
- U razdoblju 1998. - 2004. **godišnje** je na putu proveo **150-200 noćenja.**
- Od 2004. do 2016. kao direktor investicija Adris grupe upravljao je investicijama ukupne vrijednosti **4 milijarde kuna.**
- Za njegova predsjedanja upravom CROATIA osiguranja tvrtka je dobila nagradu **Zlatna kuna** za rezultate poslovanja u 2017. godini.
- Poslovni mu život zauzima **10 - 14 sati dnevno.** Tijekom preuzimanja CROATIA osiguranja radio je 14 do 16 sati na dan.
- Bio je **ratni vojni zarobljenik šest mjeseci.**
- Svojedobno su ga mediji karakterizirali kao mogućega **kandidata za premijera.**
- U **slobodno vrijeme** bavi se poljoprivredom, športom i čitanjem.

## Razgovor s urednicima projekta HUMANS OF FSB

### Volite li doći na FSB?

Volim doći na FSB, tu sam se učio načelima koja prenosim i svojoj djeci. Volim se prisjetiti studentskih dana jer je vrednovanje tijekom školovanja **najpoštenije vrednovanje** koje ćete doživjeti u poslovnom razvoju. Koliko god vam se čini da ocjene mogu biti nepravedne kad krenete u život, u posao, kriteriji postaju puno rastezljiviji. Nije se nikad dogodilo tijekom školovanja da sam, kad sam trebao dobiti 5, dobio 1, a u životu će vam se to događati.

### Koje bitne vještine nedostaju strojarima?

Istaknuo bih četiri elementa: znanja i vještine o **ekonomiji, upravljanju ljudima, pregovaranju i vođenju projekata**. Planiram usmjeriti pažnju na to za svojega predsjedanja Gospodarskim vijećem FSB-a. To vam je neophodno da uspijete u poslovnom svijetu, ali i kao inženjer, jer i za proizvodnju najobičnijega vijka morate biti u stanju razumjeti cijelu ekonomiju marketinga, troškova, financiranja, upravljati ljudima i projektima odnosno fazom dizajna, proizvodnje, prodaje i, ukupno, životnog ciklusa proizvoda.

Ono što ne valja na svim našim fakultetima je što se značajno **podcjenjujemo, nemamo razvijene vještine debatiranja ni timskog rada**. Na primjer, Amerikanci tijekom školovanja imaju istaknuto veličanje i fakulteta i pojedinca, debatne klubove i redovito uče i usvajaju timsku dinamiku. Kad dođe do tog sudara, našega i njihova školovanja, mi u prvim ogledima izgledamo otužno. Tako sam i ja, došavši raditi u stranu kompaniju, najprije šutio i mislio: „Gle ove oko mene, to su sve supermeni.“ Nisu!

### Što Vam je bila najveća prepreka u poslovnom napredovanju?

**Vokabular.** Sjedite na sastanku, dođe kolega iz marketinga i kaže: „Imamo NPS mjerenja od...“ Financijaš kaže: „EBITDA marža nam ide...“ tako i tako. „Čuj, stari, a koji si WACC uzeo kod tog NPV-a?“ „Ne znam, gledao sam malo po internetu, mislio sam da je 9 % ok.“ „Devet posto? Hjojoj. Sad ću ja tebi pokazati kak' se to računa.“ Pa te „zašoraju“ – vokabularom, ne matematikom gdje vjerujem da FSB ima što pokazati i na svjetskoj sceni.

Završio sam MBA iz financija i marketinga kao dio svojih nastojanja da proširim znanja i budem u mogućnosti proširiti vidike, ravnopravno sudjelovati u dijalozima sa svim dijelovima tvrtke, osobito s kolegama ekonomistima koji se, kao što znate, u Hrvatskoj nalaze na mnogo menadžerskih mjestima, što je i logično kada većina tvrtki planira i cilja profit koji je ekonomska kategorija. Doći će vam kolege iz financija ili prodaje i započet ćete razgovor u kojem ćete biti inferiorni ako ne poznajete vokabular, metode, standarde izvještavanja i tako dalje. Dakle, ućeci u hodu, proći ćete tipičan krug da vas ignoriraju, zatim da vam se smiju, a tek onda, kad naučite, stječete poštovanje. Savjetujem da preskočite te korake i naučite osnove što prije i strukturirano nekim **dodatnim školovanjem**. Kako su financije i ekonomija uglavnom matematika, studenti FSB-a ubrzo će biti prepoznati kao stručni sugovornici.

NPS – Net Promoter Score

EBITDA – Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

WACC – Weighted Average Cost of Capital

NPV – Net Present Value



### Koje knjige preporučujete za čitanje?

- Peter M. Senge: „**Peta disciplina**“ o učećoj organizaciji
- Daron Acemoglu i James A. Robinson: „**Zašto nacije propadaju**“ o jednostavnim inkluzivnim modelima upravljanja koji redovito uspijevaju
- Richard Thaler: „**Misbehaving: The Making of Behavioral Economics**“ o psihologiji u ekonomiji
- Chester L. Karrass: „**In Business As in Life, You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate**“

### Kako dobro pregovarati?

Prvi seminar iz pregovaranja pohađao sam kad sam bio u Plivi, to je bio dosta skup seminar koji je održavala najveća trening-kuća u svijetu za pregovaranje – **Karrass**, prema metodologiji prof. Chestera L. Karrassa, koji je pomno studirao tu tematiku. Od njega sam puno naučio i malo sam ga nadogradio svojim iskustvom.

Kad kupujete automobil, **stavka za pregovore nije samo cijena**. Tema ima mnogo više. Ono što vam prodavač može ponuditi je besplatni servis, drugi set guma, besplatan aparat za gašenje požara, besplatno AO osiguranje prve godine itd., besplatnu kamionsku ceradu ako imate znak distributera na njoj, a vrlo su često upravo na cijeni ugovorna ograničenja proizvođača i tu se ne može puno napraviti. U pregovorima, ali i pri svakom poslovnom manevru, postavljam Ciceronovo pitanje *Cui bono?* odnosno Tko dobiva?, misleći pritom i na to što dobiva, u određenim scenarijima.

Ponavljam Karrassove riječi: U životu ne dobijete ono što zaslužite nego ono što ispregovarate.

### Kako to da Vam je već u ranim fazama karijere bilo iskazano veliko povjerenje?

Rekao bih samo jednu riječ: **isporuke**. Isprva su mi bili dodjeljivani manji projekti, na kojima sam isporučio ono što je trebalo i što sam se obvezao napraviti. Tek su mi na temelju uspjeha na manjoj razini bili dodjeljivani veći poslovi, veći budžeti i veće povjerenje, koje je iznova trebalo opravdati da bih mogao stići do sljedeće razine.

## Kako rješavati konfliktne situacije?

U svakom poslu postoje konflikti onih koji sudjeluju, imaju neki interes ili udjel u projektu (eng. *stakeholders*), primjerice vlasnici žele prinos na ulaganje ili rast i razvoj tvrtke, zaposlenici žele sigurnost i naknadu za svoj rad, sindikati traže uvijek veća prava, menadžeri žele ostvariti uvjete za isplatu bonusa, dobavljači žele bolje uvjete plaćanja, gradska vlast želi manju emisiju buke u okoliš, kupci traže brže isporuke i usklađenje s nekim novim standardom, i tako dalje.

Ti su konflikti manje ili više vidljivi, žešći ili uljuđeniji, rjeđi ili češći, ali su dio svakodnevnog radnog mjesta i za očekivati je da ćete biti u poziciji rješavati jedan dio tih konfliktata.

Moj prvi savjet glasi: Da biste riješili konflikte, morate imati **poštovanja** prema svima – neovisno je li netko jučer došao u firmu ili je tu radio 30 godina. Trebate imati **empatije**. Ja kad pitam: „Kako si?“, stvarno želim znati kako su ljudi, nije poštapalica. Sve se situacije moraju rješavati bez povišenih tonova i **argumentirano**. Svakomu tko vam se obraća dajte do znanja da ima vašu **punu pažnju**.

Autoritet mora proizlaziti iz vas, ne iz vaše pozicije. Poželjno je da vas ljudi cijene kao nekoga tko je uspješan, stručan, tko uspijeva donijeti dobrobit svim stranama. Iz pozicije direktora ili uprave društva također proizlazi bitan autoritet, a to je da odgovarate za poslovanje svojom imovinom. Saslušajte sve, ali na kraju vi donosite odluku s punim pravom – jer je vaš rizik uistinu objektivno najveći.

## Kakva je uloga etike kad je riječ o upravljanju velikim investicijama i novčanim svotama?

Izreka je Roya Disneya „Lako je donositi odluke kada znamo svoje vrijednosti“. Izgradite **etičnu karijeru** i ona će biti trajna i na čvrstim nogama. Redovito se podsjećajte na vrijednosti koje ste si postavili, a kako život bude išao dalje, vaša će **principijelnost**, a ne samo vaš uspjeh, biti vaš brend.

Smatram da je karakter kudikamo najvažnija stvar pri **izboru suradnika**.

Po meni, bitne odlike karaktera su upravo one koje sam naučio na FSB-u: da si spreman učiti, da si logičan i pravedan, da si discipliniran i vrijedan jer bez *hard worka* nema ništa. Viđao sam briljantne i obrazovane ljude koji su bili lijeni. **Uspjeh je, ugrubo, znanje puta napor**. Ako je napor nula, umnožak (uspjeh) je nula.

## Kako izgleda Vaš prosječni dan?

Poslovni život mi uzima **10 – 14 sati dnevno**, ali pokušavam naći ravnotežu između privatnog i službenog. Uglavnom držim vikende za obitelj. Trebate imati par dana u tjednu kad se na sat-dva skroz zaboravite. Uopće ne pričate o poslu – nogomet, hobi, samo ne posao i o poslu. Da bi bio kreativan, mozak zahtijeva **periode pauze**. Ali ja vjerujem u to da morate puno raditi, tako učim i svoje klince. Bez *hard-worka* nema niš'.

### S kakvim se ljudima treba družiti?

Volim sjediti s ljudima koji znaju, koji su radoznali, kompetentni, a opet svjesni koliko toga ne znaju, koji su svojim radom uspjeli nešto stvoriti, koji su stabilni i principijelni, makar se s njima ne slagao u svemu. Zašto ne sjedate s ljudima koji nisu dobri? Naučio sam da s lošim ljudima nema dobrog posla.

Moje je iskustvo da se ljudi teško i nikako ne mijenjaju, samo navuku maske koje padaju u prvoj većoj krizi. Takve, nazovimo maske, stvaraju se i na treninzima određenih menadžerskih vještina, no maske padaju u kritičnim situacijama, i stoga za kritične pozicije treba proniknuti u temeljni karakter osobe pri izboru partnera, zaposlenika, suradnika.



S izlaganja u Velikoj vijećnici u sklopu predstavljanja posebnoga izdanja časopisa *EGE "FSB100"*, 17. 10. 2019. (autor: FSB)



Prilikom gostovanja u HRT-ovoj emisiji *U svom filmu*, 19. 3. 2019. (autor: HRT)

## Savjeti i citati

- **Koncentracijski je raspon** većine ljudi unutar 10 minuta. Ako u deset minuta zaintrigiraš slušatelja, vjerojatno si prodao svoju ideju. Ako ne, vjerojatnost neuspjeha raste eksponencijalno.
- Sretan sam kad **dobro odaberem ljude**. Kvalitetan menadžer bira iste ili ljude bolje od sebe, stvori uspjeh s njima, a onda počne tražiti novi posao jer ima ljude koji zavrjeđuju njegovu poziciju. Recimo, u Croatia osiguranju smo stvorili tzv. bazen talenata iz kojega će rasti menadžment. Oni su uglavnom relativno mladi, pametni i sposobni, a uz malo dodatne edukacije i dijeljenja iskustava nas starijih *one-on-one coachingom* postat će odlični menadžeri i članovi uprave. Važno je podijeliti pogreške koje si ti radio, kakve su bile posljedice, kako ih na vrijeme prepoznati i izbjeći.
- **Troškove** treba pratiti i kontrolirati, ali oni ne smiju biti primarni fokus. Kada su troškovi nula, tvrtke nema. **Rast i razvoj** trebaju biti fokus onoga tko upravlja tvrtkom.
- Kada upravljate **tvrtkama u Hrvatskoj**, imate bitno kompleksniju situaciju nego na zapadnim tržištima. Država je mlada, zakonodavstvo i vladavina prava na niskoj su razini, građani još žive tranziciju iz socijalizma, poduzetnici su općenito demonizirani, mediji imaju vrlo malo uspješnih po realnim mjerilima, više je influencera, *celebrityja*, kriminala i političara.
- **Kada preuzimate neku poziciju**, napravite si „reljef“ tog posla, neka vam je jasno koje su glavne poluge uspjeha, tko su glavni resursi i okvir djelovanja, tko su vam neophodni saveznici, koja niša postiže najbolji efekt posla.
- Uspješnost projekta mjeri se time jesi li ostvario traženi **opseg**, završio na **vrijeme**, jesi li unutar **budžeta** i kakvo stanje u organizaciji je posljedica projekta – što **kolege** misle? Velika je razlika doći do rezultata preko leševa ili motivacijom i liderstvom svih. Leševi neće surađivati. Za liderstvo ste nagrađeni tako što će ljudi napraviti onaj ekstra korak za vas i ekipu.
- Treba reći da ima puno „pragme“ u tome da ste dobri prema drugima. Ulaganje u zaposlenike, odnos prema njima, pravednost i poštovanje vam se vraća. (P.S. Vrijedi i za odnos sa suprugom! 😊)
- U intervjuu iz 2009. za portal *hkv.hr* navodi pitanja koja si trebaju postavljati ljudi koji su riješili egzistencijalne probleme (svoj prvi zadatak) i sada **tragaju za širim doprinosom zajednici**.

*Koja je moja sljedeća zadaća u životu?*

*Što još mogu učiniti?*

*Hoću li gubiti dane kukajući ili ću dati dio sebe za društvenu korist?*

*Hoću li pokušati određene vrijednosti u društvu promijeniti, bile one ekonomske, tehničke, znanstvene, političke, moralne...?*



## Povezano

[HRT-ova emisija „U svom filmu“](#)

[FSB100 priča: Ključ su uspjeha znanje, nepokolebljivost, rad i težnja najboljim rješenjima](#)

[FSB100 događanja: PREDSTAVLJANJE POSEBNOGA IZDANJA ČASOPISA EGE "FSB100"](#)

[HUMANS OF FSB priča](#)

Ono **najbolje u životu** ostvario sam kad sam imao **najmanje novca**: stekao prijatelje, dobio djecu i zaljubljavao se. | 2007. za *jutarnji.hr*

„Trebali bismo u mnogim aspektima života ostati ono što jesmo, **jedinstveni ljudi** u **prelijepoj zemlji** s bogatom prošlošću, **izdržljiv narod** s mnogim izvrsnim pojedincima, **znanstvenicima, sportašima, zanatlijama, umjetnicima**. Taj suživot onog što mi jesmo i naše okoline u budućnosti je uistinu pravi izazov naše države.“ | 2009. za *hkv.hr*



Svježe iz tiska – **4. knjiga *HUMANS OF FSB*** s intervjuima iz prošle akademske godine!

Dostupna u skriptarnici FSB-a za 15,00 kn.