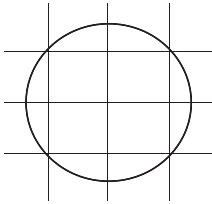


1-2-3 (Marketing plan)

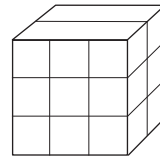
Marketing plan se sastoji od tri ključna koraka:

1. Segmentacija tržišta
2. Odabir dela tržišta
3. Targetovanje odabranog tržišta



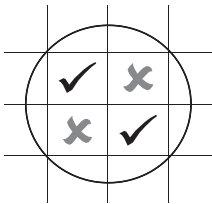
1. Segmentacija

B2C
+ geografija
+ demografija
+ psihologija
+ ponašanje



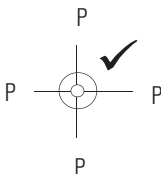
B2B
+ promet
+ delatnost

+ proizvod
+ kupac
+ region



2. Odabir

+ Veličina (količina, EUR)
+ Rast
+ Profitabilnost
+ (KSF) Key Success Factors
+ Strategijska privlačnost
+ Verovatnoća uspeha



3. Targetovanje

+ Product (proizvod)
+ Price (cena)
+ Placement (kanali distribucije)
+ Promotion (reklama)

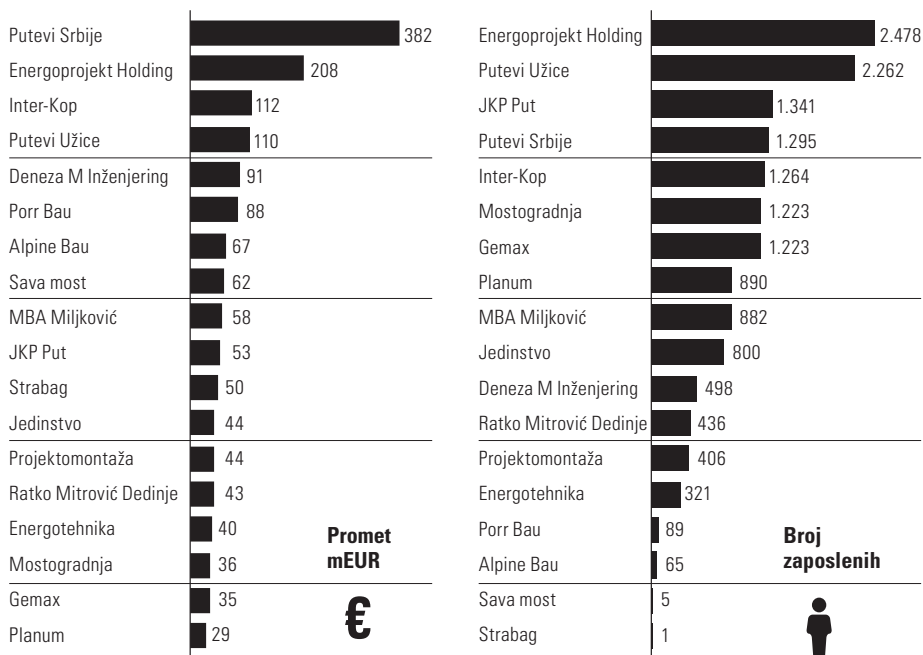
Slika 001. 1-2-3 (marketing plan)

1. Segmentacija tržišta. Podrazumeva podelu tržišta na manje segmente tj. delove. Segmentaciju tržišta posmatramo sa aspekta:

- B2B Business to Business
- B2C Business to Consumers

→ *B2B Business To Business* je oznaka kada kompanija prodaje svoje proizvode samo drugim pravnim licima. Ponekad se naziva i *veleprodaja, prodaja privredi, corporate, wholesales* i sl.

B2B segmentacija se radi najčešće na osnovu prometa i delatnosti, a koriste se i drugi kriterijumi: broj zaposlenih, broj kasa, površina u m² i sl.



Izvor: Top 500 (www.nin.co.rs), podaci za 2012. godinu, računica autora

Slika 002. B2B Segmentacija građevinskih kompanija u Srbiji

Sa druge strane, B2C podrazumeva prodaju proizvoda samo fizičkim licima. Vrlo često se ova prodaja zove *maloprodaja*, *retailing* i sl.

B2C segmentacija najčešće se radi na osnovu 4 kriterijuma:

- Geografski (regioni, opštine, veličina, gustina, klima)
- Demografski (pol, godine, zanimanje, obrazovanje, životni stil)
- Psihološki (društveni sloj, način života, lične osobine)
- Ponašanje (korišćenje okolnosti, traženje koristi, status potrošača, status privrženosti)

Marketari često imaju veoma neobična imena za pojedine segmente tržišta u B2C segmentu:

- **DINKY** Double Income No Kids Yet (dvoje zaposlenih koji žive zajedno i nemaju decu). To sam ja bio sa mojom dragom u predbračnoj fazi, dok još nismo imali dva „čudovišta”.
- **NINJA** No Income No Job (čovjek koji nema posao i nema platu). Brrrr, ovaj deo sam propustio u svom životu.
- **SITCOM** Single Income Two Children Oppressive Mortgage (samohrana majka sa dvoje dece i hipotekom za kuću). Na žalost, sve češći slučaj.
- **SELP**S Second Life People (penzioneri koji imaju pristojnu penziju i žele da se zabave). Moji mama i tata koji doživljavaju treću, četvrtu, petu... mladost. Npr, njih dvoje zajedno imaju 4 mobilna, 3 računara i 2 tableta! Treba pogledati sve španske serije ili naručiti online hranu za mačka Džonija.
- **SKIPPIES** School Income and Purchasing Power (klinci u školi koji svaki dan imaju neki raspoloživi džeparac). Moj sin Pavle koji ima svaki dan 50 RSD za džeparac.



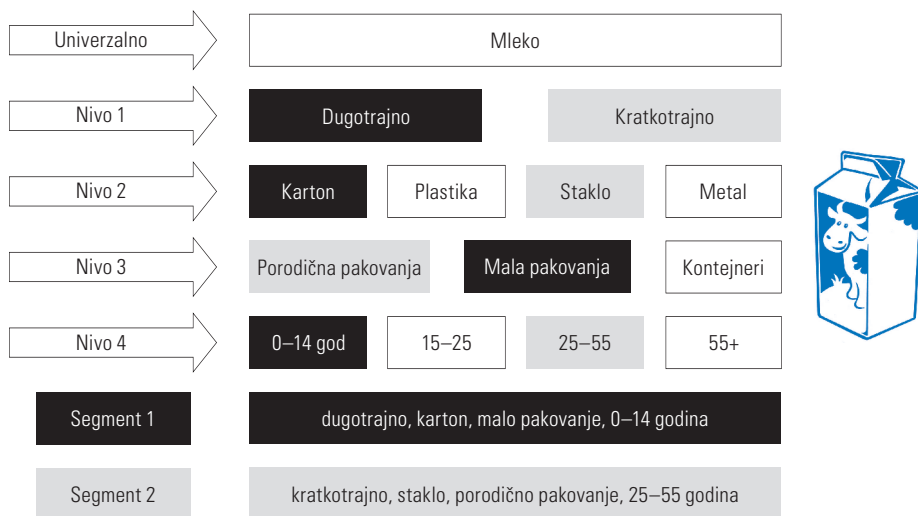
SKIPPIES

School Income and Purchasing Power (klinci u školi koji svaki dan imaju neki raspoloživi džeparac).

Slika 003. **Coca Cola je targetovala SKIPPIES sa flašicom KOKA KOLICA koja košta 45 RSD (taman koliko iznosi i džeparac) za kupce u školi**

Kod oba segmenta, B2B i B2C, postoje i tri dodatna kriterijuma za segmentaciju:

- **Proizvod.** Koju vrstu proizvoda kompanija nudi.
- **Kupac.** Ko kupuje proizvode: dinky, ninja, sitcom i sl.
- **Region.** Gde kompanija prodaje (Beograd, Vojvodina, UŽAS tj. Uža Srbija...)



Slika 004. **Različiti načini segmentacije po PROIZVODU za mleko**

2. Odabir segmenta. Kompanija ne može da zadovolji sve segmente tržišta iz više razloga: nema dovoljno novca, segment se ne uklapa u filozofiju kompanije, kompanija nije dovoljno jaka i sl. Kompanija mora da zna kome želi a kome ne želi da prodaje svoje proizvode (usluge).

Primer

- Mercedes ne proizvodi jeftina i mala kola, dok Dacia ne proizvodi visokokvalitetna kola. Apple proizvodi samo jedan visokokvalitetan telefon (iPhone) dok Samsung proizvodi široku paletu telefona, od jeftinih do S5. Zara je fokusirana na jeftiniji segment odeće, dok se sa druge strane „smrzneš“ kada vidiš cenu jedne Hermes tašne („Kelijevka“ od 6.000 EUR). Svaka od ovih kompanija je odabrala neka tržišta koja želi, odnosno ne želi da napada.

Broj segmenata koje kompanija može da napada je praktično neograničen, a kompanije obično biraju 3 do 5 segmenata koje napadaju. Kompanije biraju tržišni segment na osnovu više kriterijuma:

- **Veličina segmenta.** Može da se izrazi količinski ili vrednosno (EUR).
- **Rast segmenta.** Godišnji rast tržišta u procentima.
- **Profitabilnost.** Kontribucija po komadu koja može da se ostvari.
- **Key Success Factors KSF.** Ključni faktori uspeha za taj segment. Na primer, u FMCG sektoru jedan od KSF je numerička distribucija, kao i prisutnost na policama.
- **Strategijska privlačnost.** Da li se segment uklapa u filozofiju kompanije? Da li postoji sinergija sa drugim delovima biznisa?

- **Verovatnoća uspeha.** Koliki je rizik ulaganja u tržišni segment, a kolika je verovatnoća uspeha?





Važno je da zapamtite: treba da znate šta želite da napadnete, ali isto tako i šta ne želite.

3. Targetovanje. Targetovanje se radi sa marketing miksom, odnosno sa 4P:

- Product (proizvod)
- Price (cena)
- Placement (kanali distribucije)
- Promotion (reklama)

Product označava širinu i dubinu asortimana proizvoda, Price označava politiku cena, Placement su kanali distribucije preko kojih proizvod dolazi do kupca a Promotion je ono što obično zovemo reklama.

Targetovanje (ili ciljanje) zahteva od marketara da uvek u glavi ima svoju ciljnu grupu i da joj prilagodi marketing miks. Zamislite da fabrika bombona želi da napravi nove čokoladne dražeje protiv upale grla, nešto slično čokoladnim Septoletama. Marketar može gađati dve različite ciljne grupe i može imati dva potpuno različita marketing miksa.

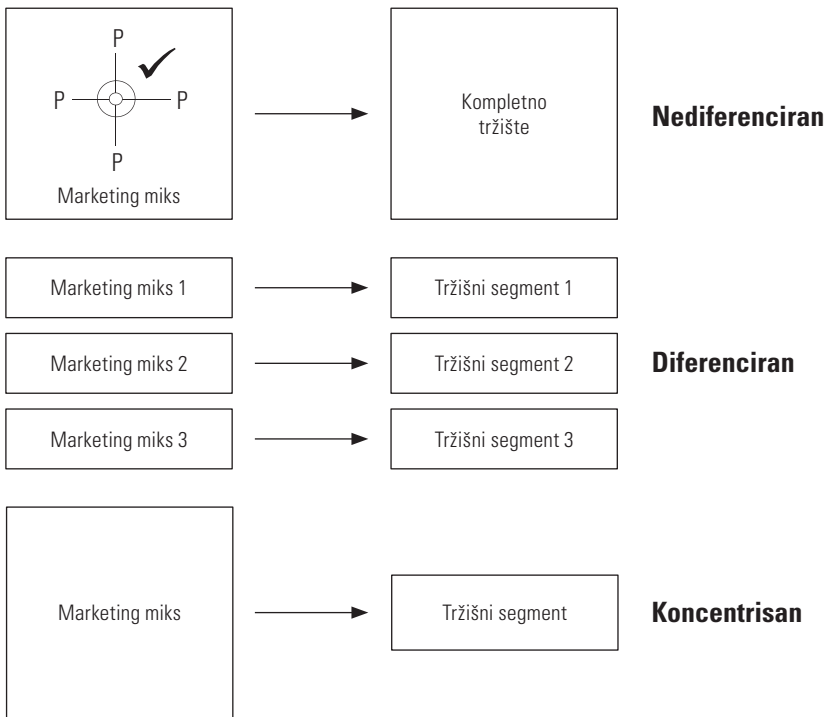
Ciljna grupa	Školsko dete 7 do 14 godina	Penzioner 60+ godina
		
Proizvod	Male, šarene pilule Šnažan ukus čokolade ili jagode Šareno i malo dnevno pakovanje, 5 komada	Velike pilule Bez ukusa ili ukus mentola Bezbojno, veliko pakovanje, 30 komada
Cena	5 komada = 50 RSD (dnevni džeparac)	30 komada = 199 RSD
Kanali distribucije	Sekretar škole Pekara kod škole	Mesna zajednica Dom penzionera
Promocija		

Ovaj marketing miks shvatite samo kao ilustraciju za knjigu.

Kompanija može da ima tri vrste marketing miksa:

- Nediferenciran
- Diferenciran
- Koncentrisan

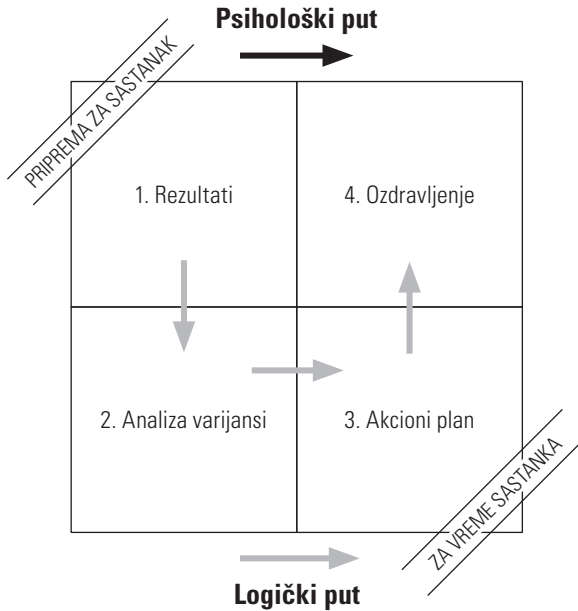
Nediferenciran marketing miks je obično bacanje para. Kompanija ne može da zadovolji potrebe svih kupaca na isti način. Potrebno je da kompanija diferencira svoje marketing napore. Dobre kompanije obično koriste diferenciran marketing miks. On, sa druge strane, zahteva dosta marketinškog rada i znanja. Za svaki tržišni segment se kreira poseban marketing miks. Npr, Coca Cola neće na isti način reklamirati Kocu Tamanicu koja je namenjena mom sinu (SKIPPIES), kao npr. Coca Colu od 2,0L koja je namenjena porodičnoj kupovini (ja sam ciljno tržište). Koncentrisan marketing miks se koristi povremeno kada kompanija želi da napadne određeni segment tržišta. To izgleda kao kada bi Rusija napala svim silama „veliku” Andoru.



Slika 005. **Kompanija može koristiti tri različita marketing miksa: nediferenciran, diferenciran, koncentrisan**

4-Windows

4-Windows je alat controllinga koji se koristi na sastanku menadžera i controllera kod analize varijansi → *variance analysis*. Iako je ovaj alat originalno nastao u → *Controller Akademie* za potrebe controllinga, univerzalno je primenljiv za bilo koju situaciju gde postoje dve kategorije: planirano i ostvareno.



Slika 006. **4-Windows alat Controller Akademie**

U prvom kvadrantu su rezultati poslovanja (prodaja, troškovi, profit, zalihe i sl.). U drugom kvadrantu je analiza varijansi (zbog čega je nastala varijansa, ko je odgovoran). U trećem kvadrantu je predlog akcionih mera (koje aktivnosti treba da sprovedemo, do kada, ko treba da ih uradi) i u četvrtom kvadrantu je ozdravljenje (kakva će biti situacija posle urađenog akcionog plana).

Kada se controller priprema za sastanak, onda se sledi **logički put** koji glasi 1→2→3→4 (rezultati, analiza varijansi, akcioni plan, ozdravljenje). Controller obično postavlja logična pitanja (1→2) „Zašto?“:

- Zašto postoji varijansa (ostvareno minus planirano tj. ACT-BUD)? Zašto nismo ostvarili ciljeve? Zbog čega nam je manji profit? Zbog čega su troškovi porasli? Ko je krivac? Zašto, zašto, zašto?

Ukoliko controller bude insistirao samo na pitanjima tipa „zašto” i na samom sastanku, menadžer će verovatno biti veoma ljut, besan, nervozan i nespreman za saradnju.

Da li ste ikada čuli menadžera koji je na pitanje „Zašto je rezultat loš?” odgovorio na sledeći način:

- Da, dragi controlleru, zaista si u pravu. Ja sam kriv za negativnu varijansu i loš rezultat. Ja sam kriv zato što ciljevi nisu ostvareni. Nisam se dovoljno trudio i prodaja je opala. Bio sam malo opušten i troškovi su porasli. Slažem se sa tobom i preuzimam svu krivicu na sebe. Nije problem ni sa konkurencijom, ni sa kupcima ni sa mojim ljudima, ja sam isključivi krivac zato što ciljevi nisu ostvareni.

Ovakav odgovor možete naći samo u snovima. Umesto ovakvog odgovora, većina menadžera će početi da traži opravdanje na pitanje „Zašto?”:

- Ja nisam kriv. Teška je ekonomska situacija. Narod nema para. Nelojalna konkurencija. Idi ti na teren pa da vidiš kako je teško prodati. Nije moja greška.

Mnogi menadžeri će početi i da kritikuju planove i ciljeve:

- Plan je nerealan. Nema šanse da ga ostvarimo. Rekao sam da nema šanse da ostvarimo plan kada smo ga pravili prošle godine.

A neki menadžeri će imati i vrlo kreativne odgovore:

- Odakle ti ta varijansa? Kod mene nema varijanse u mojim fajlovima i izveštajima je sve dobro. Controlleru, proveri još jednom svoj SAP izveštaj.

Preporuka je da controlleri umesto postavljanja logičkog pitanja „Zašto?” slede drugu logiku (psihologika). Kada je controller na sastanku sa menadžerom, on treba da koristi psihološki put 1→4 (rezultati, ozdravljenje) i postavlja sledeća pitanja:

- Kako ćemo dalje? Koje akcije treba da preduzmemo da bi ostvarili ciljeve? Šta planirate da uradite do kraja godine? Koliko možete da se obavezete da ćete prodati? Koliko se obavezujete da smanjite troškove?

Ovaj način rada se zove **psihološki put** i on se primenjuje na samom sastanku menadžera i controllera. Nakon postavljanja pitanja „Kako dalje?”, controller bi trebalo da dobije od menadžera konkretne buduće akcije. Controlling je orijentisan ka budućnosti i akcijama. Controller bi 80% vremena trebalo da posveti pitanjima iz kvadranta 3 i 4 („kako dalje?”). Dakle, mali rezime:

- Pitanja iz kvadranta 1 i 2 su orijentisana ka prošlosti i krivici (Ko je kriv? Zašto?)
- Pitanja iz kvadranta 3 i 4 su orijentisana ka budućnosti i akciji (Kako dalje? Šta treba da preduzmemo?)

4-Windows se može savršeno primeniti i na privatni život. Evo jedne zanimljive anegdote koja se dogodila sa mojom sjajnom ćerkom Milicom. Milica je upisala 1. razred Matematičke gimnazije i planirala je da ima sve petice. Nakon dva meseca od početka škole (novembar) postao sam malo zabrinut, jer je pored desetak petica imala i nekoliko četvorki i trojki. Seo sam sa Milicom i moje prvo pitanje je trebalo da bude „Zašto?” (logički put 1→2).

Da sam joj postavio pitanje „Zašto?” verovatno bih dobio odgovore:

- teška ekonomska situacija u zemlji
(Profesori imaju visoke kriterijume...)
- jaka i nelojalna konkurencija
(Steva je imao sreće kada je odgovarao Geometriju...)
- nestabilna politička situacija
(Ovo su mi nepoznati profesori, ne znam kako ocenjuju...)
- SEKA Svetska Ekonomska Kriza
(Gradivo je mnogo teško...)

Inače, ja sam kao zabrinuti tata zaista i postavio pitanje „Zašto?”. Odgovor koji sam dobio je bio „logički” za tinejdžerku od 15 godina:

- Tata, pa ja imam 15 godina! Dobila sam novo društvo, pa malo zabave i žurke, dosta izlazaka, novi dečko...

Hmmm, da li sam čuo *dečko*? Ili mi se samo učinilo? Ja sam tada mogao da uradim ono što većina roditelja počne da radi u takvim situacijama – da počnem da joj solim pamet, da objašnjavam o značaju obrazovanja, da je kritikujem, da je kažnjavam (nema iPhone i Facebook), da joj objašnjavam kako je bilo u moje vreme (inače, ja sam bio loš đak ali joj to nikada neću priznati), bla, bla... Uostalom, znate i sami kako to izgleda.

Umesto toga, ja sam postavio „psihološko” pitanje (1→4) koje je glasilo:

- Šta ćeš da uradiš u budućnosti da bi dostigla prosek 5,0?
Koje akcije ćeš da preduzmeš?

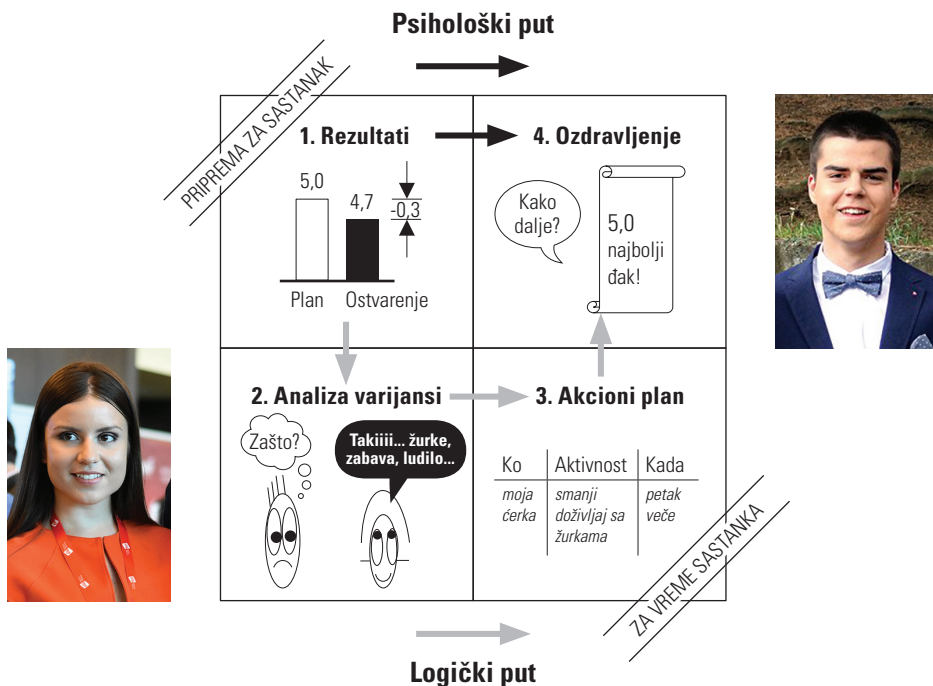
Milica je odgovorila kao iz topa:

- Izvući ću podatke iz SAP-a i videti gde su mi najveće varijanse. Napraviću dodatne aktivnosti na terenu sa kojima ću se vratiti u planirane ciljeve. Pažljivo ću pratiti rezultate da vidim da li se moji akcioni planovi ostvaruju. Praviću redovne mesečne Excel izveštaje da proverim napredak. Veoma jasno razumem tvoju viziju gde treba da budem za 4 godine i preduzeću dodatne aktivnosti da bih ispunila strateške planove.

Naravno, originalni odgovor je bio malo drugačiji:

- Takiiii (to je pravo ime autora ove knjige) moraću da smanjim izlaske i žurke. Izgleda da ću morati malo više da učim nego što sam mislila.

Epilog („4. ozdravljenje“) je stigao vrlo brzo. Milica je počela da ređa sve petice i na kraju godine je imala prosek 5,0. Ja sam mogao da se odmorim i da zaboravim na profesionalnu controllersku deformaciju i alat 4-Windows. Mada, nema odmora dok traje obnova! Tu je i moj mlađi sin Pavle, na kome i dalje mogu vežbati sve moguće (i nemoguće) controlling alate.



Slika 007. **4-Windows** primenjen na privatni život jednog tate i tinejdžerke Milice

Hajde da se sada opet vratimo na poslovni život. Na narednoj slici je 4-windos iz prakse jedne kompanije. Ovde postoje dve varijanse:

- Signalna varijansa
- Kontrolabilna varijansa

Signalna varijansa je varijansa iz prošlosti i na nju ne možete da utičete. Controller je napravio izveštaj (npr, za 30. 6. 2015). Rezultati su se dogodili i imamo negativnu varijansu od -20 (količinska prodaja je manja ispod plana). To je ista ona razlika u ocenama kod moje ćerke od -0,3. Signalna varijansa je jednaka razlici ostvarenog i planiranog (ACT-BUD). Signalna varijansa je pomoćna varijansa koja vam signalizira da nešto nije u redu. Ona vam javlja, kao semafor, da nešto treba preduzeti. Međutim, postoji jedan nepremostiv problem: na signalnu vari-

jansu ne možete da utičete! Odluke koje donosite odnose se samo na budućnost a ne na prošlost. Ne možete promeniti prošlost svojim odlukama (osim ako ne gledate previše filmova tipa „Povratak u budućnost” sa Majklom Džejem Foksom).

Kontrolabilna varijansa je ključna varijansa. Ovu varijansu možete da menjate svojim budućim akcijama. Kontrolabilna varijansa je jednaka razlici forecasta (procene) i budžeta (FC-BUD). U ovom slučaju ona iznosi -10. Odluke koje donosite sada-odnose se na budućnost. Vašim odlukama vi menjate (smanjujete ili povećavate) kontrolabilnu varijansu. Zbog toga je kontrolabilna varijansa ključna za analizu u 4-Windows alatu.

Ako se vratim na moju ćerku, kontrolabilna varijansa u njenom slučaju bi bio odgovor na (nepostavljeno) pitanje:

- Milice, koja je tvoja prognoza – koliko si planirala da imaš četvorki i trojki na kraju 1. razreda?

Nadam se da bi odgovor moje ćerke bio „nula”. Ako bih hteo da postavim pitanje menadžeru, onda bih postavio pitanje:

- U redu, sada si 20 ispod plana. Sa druge strane, koliko planiraš da budeš ispod plana do kraja godine? Koje akcije ćeš preduzeti da dostigneš ciljeve?

Da li osećate kako se atmosfera na sastanku promenila? Umesto traženja krivca u prošlosti (zašto?) mi počinjemo da razmišljamo o budućnosti (kako dalje?). Odluke možete donositi samo o budućim varijansama.

Reporting: YTD Year To Day ili LTM Last Twelve Month					Forecast ostatak godine	Forecast 31. 12.	Budžet 31. 12.	Varijansa (FC-BUD)	
Cilj (KPI)	Budžet	Actual 30. 6. 2015.	Varijansa (ACT-BUD)						
1	2	3	4 u 000	5 %	6	7 (3+6)	8	9 (7-8)	
			(3-2)	(3-2) : 2				(7-8)	
1	Količina	100	80	-20	-20%	110	190	200	-10
2	Prodaja								
3	- Proco (VT)								
4	Contribution 1								
5	- Promocija								
6	Contribution 2								
7	- Struco (FT)								
8	Contribution 3								
9	Zalihe								
10	Kupci								
11	CAPEX								
Analiza (ključne tačke)					Akcioni plan				
Analiza varijansa					Korektivna akcija		Odgovor	Datum	

Signal
varijansa

Kontrolabilna
varijansa

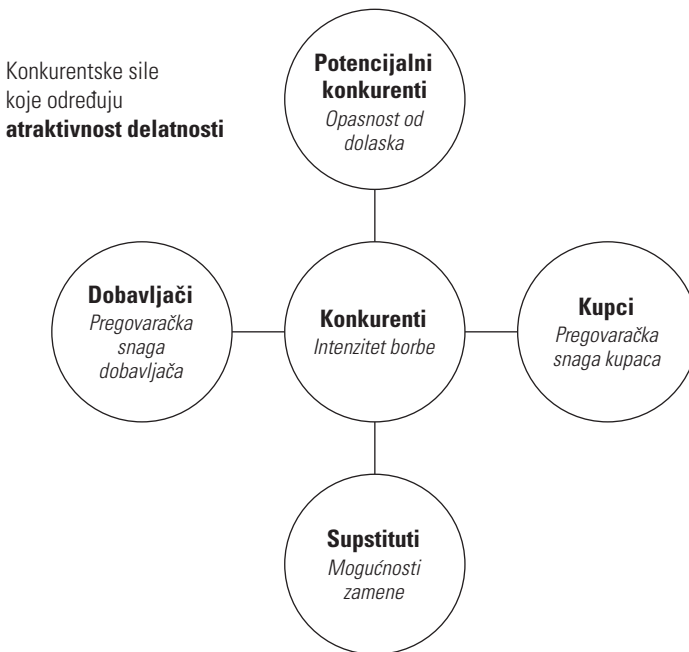


5 forces (Porterov model 5 sila)

Porterov model 5 sila je alat za strategijsku analizu jedne delatnosti (sektora, industrije, branše). Struktura i razvoj delatnosti direktno utiču na konkurenciju a tako indirektno i na strategiju koju jedna kompanija može razumno da primeni. Atraktivnost delatnosti (profitni potencijal) utvrđuje se na osnovu pet faktora:

- Pretnja od novih konkurenata
- Pretnja preko supstitutivnih proizvoda
- Pregovaračka snaga kupaca
- Pregovaračka snaga dobavljača
- Rivalitet među postojećim firmama

Model 5 sila razvio je Majkl Porter, profesor sa Harvarda.

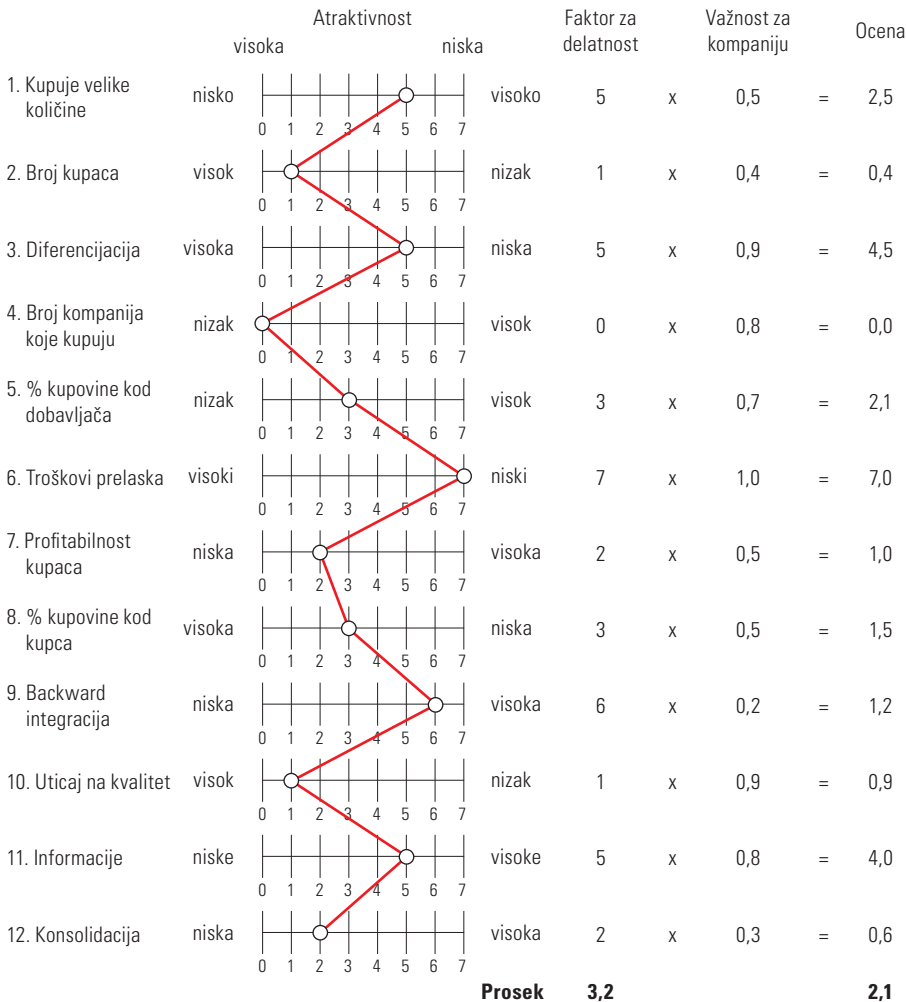


Slika 009. Porterov model 5 sila za analizu atraktivnosti delatnosti

Primer

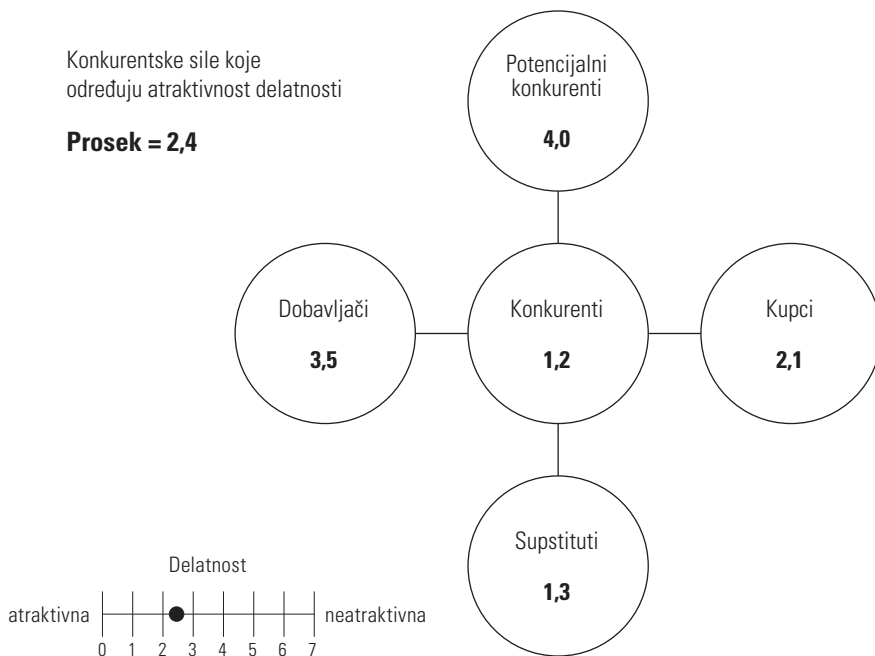
- Nectar, proizvođač sokova, razmišlja da uđe u proizvodnju kisele vode.
- Štark, konditor, razmišlja o proizvodnji mesa.
- Idea, maloprodajni lanac, razmišlja o otvaranju benzinske pumpe.

Svaki od 5 delova se posebno analizira i ocenjuje. Uzmi za primer pregovaračku sposobnost kupaca. Ovde možeš analizirati broj kupaca, profitabilnost kupaca, koliko kupci imaju informacija i sl. Ako si u delatnosti prodaje kancelarijskog materijala, onda kupci imaju izrazito jaku pregovaračku moć jer postoji veliki broj dobavljača i teško je diferencirati svoju robu i/ili kompaniju. Sa druge strane, u delatnosti proizvodnje struje kupci nemaju skoro nikakvu moć jer je Elektroprivreda Srbije (EPS) monopolista. Svaki od faktora se ocenjuje od 0 do 7, gde 0 označava visoku atraktivnost a 7 nisku atraktivnost. Pored toga, daje se i poseban ponder važnosti za kompaniju u rasponu od 0,0 do 1,0. Na sledećoj slici je primer kako može izgledati analiza „Pregovaračke sposobnosti kupaca”.



Slika 010. Pregovaračka sposobnost kupaca podeljena na 12 faktora

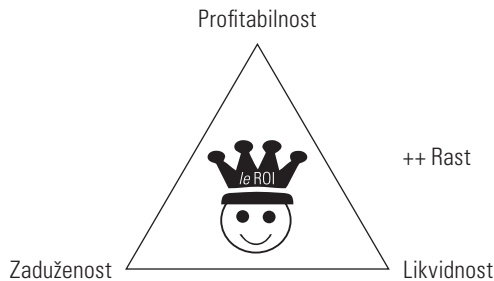
Pregovaračka snaga kupaca u ovom slučaju je niska (2,1). Ukratko, to znači da u ovoj delatnosti kupci nemaju jaku snagu. Pošto se analiziraju svih 5 glavnih faktora („sila”), onda se pravi zbirni pregled za atraktivnost delatnosti. Ova delatnost sa prosečnom ocenom od 2,4 deluje veoma atraktivno za ulazak.



Slika 011. **Delatnost izgleda veoma atraktivna s obzirom na prosečnu ocenu od 2,4 na skali 0 do 7**

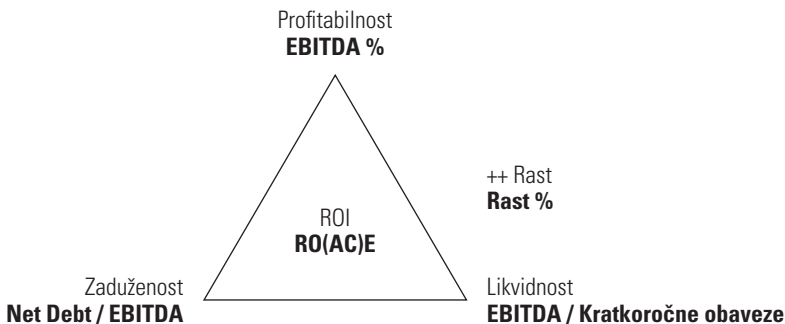
5 minutes analysis (5 minuta analiza)

Obično imaš malo vremena u biznisu za donošenje odluka. Nekada imaš i manje od 5 minuta. Da bih ti pomogao, napravio sam alat za petominutnu finansijsku analizu kompanije. Kada primeniš ovaj alat na finansijske izveštaje, dobićeš odličnu sliku u kakvoj je finansijskoj situaciji kompanija.



Slika 012. **Finansijski trougao za analizu kompanije**

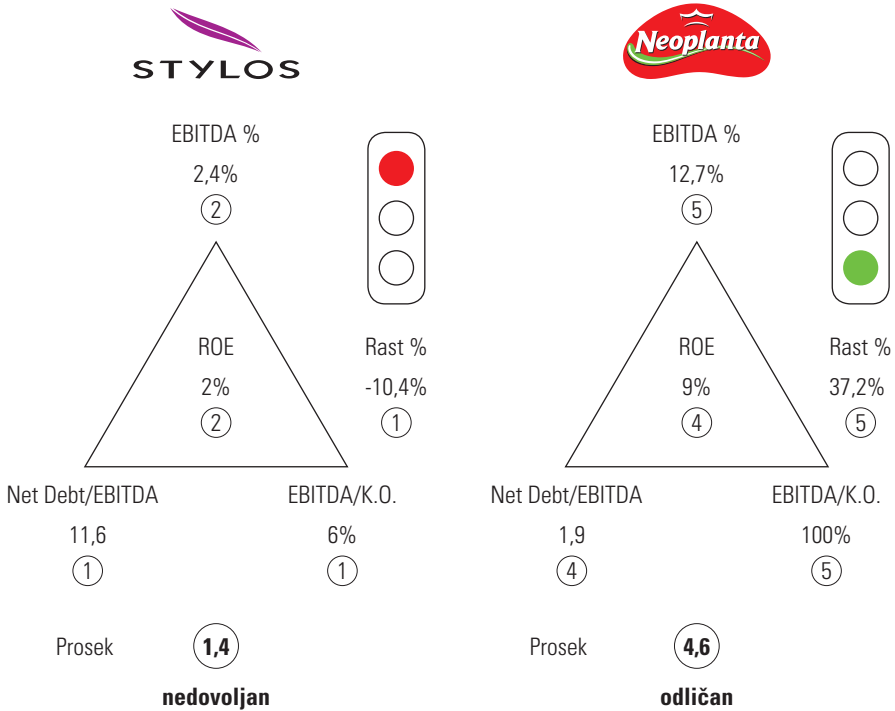
Postoji kralj racio brojeva koji se zove →ROI. Inače, na francuskom se kralj i piše „le ROI”. Pored ROI, postoje i tri ključne finansijske karakteristike kompanije: profitabilnost, likvidnost i zaduženost. Važno je da pratiš i kakav je rast prodaje. Za svaki od ovih aspekata, ja ti preporučujem po jedan racio broj tako da finalna verzija mog alata izgleda ovako:



Slika 013. **Finansijski trougao sa pet ključnih racio brojeva**

Za svaki od ovih racio brojeva možeš da napraviš semaforčice – koje su vrednosti dobre, odnosno koje su vrednosti loše. Na primer, ako je EBITDA 2,4% onda je to niska vrednost i semafor je crven. Ako je EBITDA 12,7 % onda je to visoka vrednost i semafor je zelen.

Primenio sam ovaj alat na dve kompanije iz Srbije: Stylos i Neoplanta. U prvom slučaju, Stylos ima prosečnu ocenu od samo 1,4 i oni su u dosta lošoj finansijskoj situaciji. Sa druge strane, Neoplanta ima prosečnu ocenu 4,6 i ova kompanija je u odličnoj finansijskoj situaciji.



Izvor: APR, 2012. godina

Slika 014. **Stylos ima lošu finansijsku situaciju („sedi dole, jedan!“), dok je Neoplanta u odličnoj finansijskoj situaciji („štreber“)**

7 Cash Flow drivers (7 pokretača keša)

Postoji 7 ključnih stvari koje menadžer prati da bi imao keš. To su:

1. Cena sezonske karte KK Crvena Zvezda
2. Ćerkino putovanje
3. Trening za sina
4. Ženin VISA račun
5. Biftek u „Lavini”
6. ...

Ooops, pogrešan spisak. Ovo je pravi spisak:

- 1) Rast % ↑. Rast prodaje u odnosu na prethodnu godinu.
- 2) Gross margina% ↑. Gross margina u procentu od prodaje.
- 3) OPEX % ↓. Operativni troškovi u procentu od prodaje.
- 4) DSO ↓ Days Sales Out. Period naplate od kupaca.
- 5) DIO ↓ Days Inventories Out. Period zadržavanja zaliha.
- 6) DPO ↑ Days Payables Out. Period plaćanja dobavljačima.
- 7) CAPEX ↓ Capital Expenses. Investicije u osnovna sredstva.

Ukoliko uspešno pratiš ovih 7 ključnih pokazatelja, imaćeš keš na računu i moći ćeš da isplatiš dividendu. Tvoja žena će biti srećna i moći ćeš da joj kupiš novu HERMES Birkinka tašnu. A, onda ćeš razumeti i prvi spisak...



Slika 015. **Menadžer mora da razmišlja kako da napravi pozitivan FCF da bi dobio bonus i obezbedio svojoj dragoj novu bundu!**