

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 03 ■ APRIL 2015.

IBM rešenja
za controllere

tema broja
Controlling
u mojoj kompaniji?

iz prve ruke
Performance management
Risk management

na pauzi
Stokholm – Neka druga
dimenzija uživanja



intervju
ROLF HICHERT





Posetite aka.ms/dynamics/crm i upoznajte se sa našim sjajnim ponudama

Proširite svoje
poslovne
horizonte.



controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA
IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

IZDAVAČ

MCB Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
011 3047 126, 063 8500 991
office@mcb.rs, www.mcb.rs

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Aleksandar Duković

ZAMENIK UREDNIKA

Bojana Pejčić

REDAKCIJA

Darko Vljaković, Ivana Krsmanović, Tatjana Nježić, Sandra Šćepanović, Ana Rudić, Dada Jovanović, Marija Šviger, Bojana Jovanović, Biljana Peruničić i Miloš Cvetković

GOSTI BROJA

Rolf Hichert, Aleksandar Predić, Stevan Čomić, Aleksandra Paunić, Ilija Vujović, Marko Devrnja, Veljko Žarić, Mirjana Pašalić, Marijana Krička, Nataša Stamenković, Miloš Simić, Jelena Radovanac

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Dalibor Danilović, Miroslav Petrović, Milan Josipović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

10.000 komada

O NAMA

Mi smo sanjari koji obožavaju controlling na nemački način. Naša vizija je da budemo Controlling Competence Center. Naši partneri su: Controller Akademie Munich, IGC International Group of Controlling, ICV International Controllers Association, Hichert © SUCCESS, Zebra BI. Podelite našu strast za controllingom



ICV je Međunarodno udruženje controllera sa sedištem u Nemačkoj. ICV je osnovan 1975. godine i ima 8.000 članova. ICV Srbija ima 224 člana i najveće smo udruženje controllera izvan Nemačke.

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa



CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005

CONTROLLING : magazin za profesionalce u
controllingu i finansijama / urednik
Aleksandar Duković. - 2014, br. 1, (sep.)-
.- Beograd : MCB Menadžment Centar Beograd,
2014- ([Beograd] : Rotografika). - 30 cm
Tromesečno
ISSN 2406-0283 = Controlling (Beograd)
COBISS.SR-ID 209363212

Uvodnik

„Ti si pola žena, pola san“

Tagore

Ja volim da svoju dragu Sandru budim sa ovim stihom Tagore. Moj dragi prijatelj i saradnik, Marko iz Hemofarma, često citira Borisa Pasternaka „Nije život što i polje preći“. Jelena iz Apatinske pivare govori o „Ljubavi kao reči koju je teško zameniti“. Sa Anom više diskutujem o dojenju male Mile nego o uvođenju controllinga. Nataša iz NIS-a ima po malo ratoboran naslov teksta „Rat i mir“, ali je i njena poruka vrlo miroljubiva – i ljudska. Čak i moj najbolji stručnjak iz controllinga Darko koristi neobičan izraz „medić“ kada govori o jednoj „targetovanoj“ osobi po imenu Bojana.

Izgleda da su i controlleri ljudi. Izgleda šašavo, da pored gomile Excel tabela, izveštaja, budžeta, forecasta, varijansa i sl., controlleri imaju vremena da se bave i ljudima.

U ovom broju pročitacete zanimljive tekstove iz controllinga: kako izgleda controlling u kompanijama, risk menadžment, performance menadžment, intervjui sa najboljim controllerima u Srbiji, kako kreirati izveštaje za menadžment, kako IBM Cognos pomaže controllerima. Dvanaest sjajnih autora je nesebično podelilo svoje znanje iz controllinga sa vama.

I, još nešto za kraj.

*O ženo, ti nisi samo božji stvor već i ljudski;
ovi te obasipaju lepotom iz svojih srdaca.*

*Pesnici ispredaju za te pređu koncima zlatne
fantazije; slikari daju tvom obliku uvek novu besmrtnost.*

*More daje svoj biser, majdani svoje zlato,
cvetnjaci svoje cveće, da te omotaju, da te
pokriju, da te učine dragocenijom.*

*Žudnja muških srdaca prostrla je svoj sjaj
preko tvoje mladosti.*

Ti si pola žena, pola san.

Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB





RESTORAN THE SQUARE
OAZA GURMANSKOG UŽIVANJA

SQUARE NINE

HOTEL BELGRADE



RESTORAN EBISU
AUTENTIČNI DUH JAPANA



DOBRODOŠLI U SQUARE NINE
DA LI STE VEĆ REZERVISALI SVOJE MESTO?

REZERVACIJE: RESTAURANT@SQUARENINE.RS, 011 3333 510
STUDENSKI TRG 9, 11000 BEOGRAD, WWW.SQUARENINE.RS

sa- dr- žaj 03

- 14** U okviru 20. ICV Sastanka kompanija IBM predstavila je svoja rešenja za controllere i CFO-e, a posebna pažnja bila je usmerena na IBM Cognos.
- 22** Rolf Hichert, čoveka koji je napravio revoluciju u izveštavanju i stvorio čuvena pravila SUCCESS, definiše njihov uticaj na način izveštavanja i benefite koje donose.
- 30** Tema ovog broja je *Controlling u mojoj kompaniji*, a o tome pišu Aleksandar Predić (FMCG), Aleksandra Paunić (Wiener Städtische osiguranje), Ilija Vujović (Porsche SCG) i Stevan Čomić (Erste bank).
- 38** Marko Devrnja (Hemofarm) kaže da je za njega najvažnije pravilo SUCCESS koncepta, pravilo broj jedan – SAY!
- 44** Veljko Žarić (Telenor) piše o važnosti performance managementa za ostvarivanje strateških ciljeva kompanije.
- 46** Mirjana Pašalić (OMV Srbija) pojašnjava funkciju i značaj risk managementa.





Stvari su **jednostavne**
ako znate gde treba da gledate

ERP*BI - svi pokazatelji poslovanja na jednom mestu



Vladimira Popovića 6, 011 614 92 51, www.in2dynamics.rs, office@in2dynamics.rs
Vladimira Popovića 40, 011 2123 023, www.in2.rs, info@in2.rs

sa- dr- žaj 03



- 48** Recenzije dve korisne knjige, obe u izdanju MCB-a: *Izveštaji za menadžment* i *Napredni grafikoni*.
- 52** Marijana Krička (*Nelt grupa*) piše o ulozi controllera, a njih bi jednom rečju opisala kao – spremne.
- 56** Nataša Stamenković (*NIS*) objašnjava zašto je važno negovanje dobrih odnosa između poslodavaca i sindikata.
- 60** Miloš Simić (*Grand casino Beograd*) iznosi svoje viđenje marketinga danas na globalnom tržištu.
- 64** Jelena Radovanac (*Apatinska pivara*) daje svoje asocijacije na slova azbuke.
- 66** Brojni interaktivni muzeji, savremena „humana“ arhitektura, mnoštvo ostrva i zelenila... čine Stokholm najatraktivnijim skandinavskim gradom.



more than
chocolate



Kada imaš težak dan
opusti se uz ukus
crne čokolade sa
malinom i crnom ribizlom.
ČOKOLADA + NIACIN



Bolja za mene



more than
chocolate
dark

malina & ukus
crne ribizle

70%
COCOA



Antistress

crna čokolada sa
dodatim vitaminom*



Postigni
unutrašnji
mir



AKTUELNO



HEMOFARM PROSLAVIO USPEŠNU POSLOVNU GODINU

Kompanija *Hemofarm* proslavila je uspešnu poslovnu godinu u beogradskom hotelu *Square Nine* koktelom kojem su prisustvovali poslovni saradnici, predstavnici medija i prijatelji kompanije. Gosti su uživali u ukusnoj hrani, dobroj muzici i odličnoj atmosferi, a prisutnima se obratio generalni direktor *Hemofarma* Dr Ronald Seeliger, koji se osvrnuo na uspešne poslovne poduhvate kompanije u 2014. godini.



18. ICV SASTANAK KPI IN CONTROLLING

U hotelu *Zira* u Beogradu organizovan je 18. trening-sastanak ICV Srbija. Temu je učesnicima približio Dietmar Pascher, specijalni gost iz nemačke Controller Akademie, a treningu je prisustvovalo četrdeset controllera.



19. ICV SASTANAK KAKO IZGLEDAJU DOBRI IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Tema 19. sastanka ICV Srbija, koji je bio organizovan u beogradskom hotelu *Zira*, bila je „Izveštaji za menadžment“. Sastanku je prisustvovalo osamdeset controllera, a specijalni gost bio je Marko Devrnja, direktor tima za marketing podršku u kompaniji *Hemofarm*.



20. ICV SASTANAK IBM PREDSTAVLJA REŠENJA ZA CONTROLLERE

IBM je u saradnji sa ICV Srbija organizovao 20. ICV sastanak u hotelu *Crowne Plaza* u Beogradu. Sastanku je prisustvovalo 150 controllera i CFO-a. Kompanija IBM ovom prilikom predstavila je svoja rešenja za controllere i CFO-e, a posebna pažnja bila je usmerena na IBM Cognos.

Brojke nisu dovoljne.

Spojili smo milione podataka kako bismo Vama prezentovali samo one analitičke pokazatelje koji su Vam bitni u svakodnevnom poslu.



ODRŽANA GODIŠNJA SKUPŠTINA SRPSKE ASOCIJACIJE MENADŽERA

U hotelu *Radisson BLU* u Beogradu organizovana je osma po redu redovna godišnja skupština Srpske asocijacije menadžera (SAM). Za predsednika SAM-a ponovo je izabran Milan Petrović, koji će ovu organizaciju voditi i u naredne dve godine. Na skupštini je izabran i novi Upravni odbor, koji će činiti brojni menadžeri i privrednici.



ICV SPROVEO EKONOMSKO ISTRAŽIVANJE ZA 2015. GODINU - OČEKIVANJA POZITIVNA!

ICV objavio je rezultate ekonomskog istraživanja za 2014. godinu, a u kojem su učestvovali controlleri širom nemačkog govornog područja. Oni su dali svoje viđenje perspektive kompanija u kojima rade, a očekivanja su pozitivna.

USKORO

3. ICV KONGRES CONTROLLERA 20.5.2015. godine, Beograd

Na 3. ICV Kongresu očekuje se više od 300 controllera i CFO-a. Na Kongresu će biti trinaest govornika, koji su CFO i head of controlling najboljih kompanija u Srbiji.



POSLOVNA REŠENJA

Imate li kontrolu?



www.nps.rs



20. ICV SRBIJA SASTANAK

**IBM PORUČUJE –
„CONTROLLERI, FOKUSIRAJTE
SE NA BUDUĆNOST!“**



U saradnji sa IBM-om, asocijacija ICV Srbija organizovala je 20. ICV sastanak u hotelu Crowne Plaza, kojem je prisustvovalo 150 controllera i CFO-a. Kompanija IBM ovom prilikom predstavila je svoja rešenja za controllere i CFO-e, a posebna pažnja bila je usmerena na proizvod IBM Cognos i pomoć koju on pruža controllerima i CFO-ima u kreiranju budućnosti.

20. sastanak ICV Srbija započeo je izlaganjem Saše Stojanovića, CFO-a kompanije IBM Srbija, koji je video-klipom ilustrovao promene u finansijama. On je naglasio da su one sve brže i drastičnije. „Sve teče, sve se menja, a tako se i IBM menjao mnogo puta. Zato se mnoge stvari više ne rade na tradicionalan način. Controlleri i CFO-i, takođe, moraju da idu u korak sa vremenom i da prihvate nova rešenja.“

Potom se publici obratio Bojan Šćepanović, direktor MCB i predsednik ICV Srbija, koji je izrazio zahvalnost i zadovoljstvo što su se controlleri odazvali u velikom broju, a takođe i pohvalio IBM zbog izuzetnog profesionalizma.

Zatim je ispričao zanimljivu priču o njegovom druženju sa IBM-om tokom trideset godina, koje je započelo od daktilo-mašine sa natpisom IBM, a danas se stiglo do clouda i IBM Cognosa.

Prvi zvanični govornik bio je Mark Rolfe, leader of European financial performance management, IBM, sa temom „Driving a future ready enterprise using CFO insights“. On je, takođe, svoju priču posvetio promenama i istakao da se CFO-i najčešće suočavaju sa sledećem izazovima:

- Okruženje
- Nesigurnost i nestabilnost
- Poslovne inovacije

Zatim je dodao da, iako je svaka promena teška, postoje i pozitivni uticaji, kao što su:









- Cloud computing
- Big data
- Mobilnost preduzeća

Kao jednu od ključnih stvari, Mark je naglasio da jasan fokus na analitička rešenja za planiranje, budžetiranje i „šta ako“ analize omogućuje kompanijama da poslovno budu uvek korak ispred svoje konkurencije.

Na kraju prezentacije, poslao je svoju najvažniju poruku:

„Think big, start small, deliver quickly“.

Potom se predstavio Grega Jerkič, CFO u kompaniji Insight iz Slovenije, koji je radio na različitim analitičkim projektima u Evropi. Tema njegove prezentacije bila je “Best practices and

success stories from the Adriatic region”, a istakao je da je pitanje koje se najčešće postavlja: „Da li možemo da nađemo rešenje koje je za nas najprofitabilnije?“

Takođe je naglasio i da kompanije provode 90% vremena analizirajući prošlost i da 90 % njih koristi Excel u planiranju. Njegova ključna poruka je: „Budite drugačiji-fokusirajte se na budućnost!“

Grega Jerkič potom je predstavio Cognos, IBM rešenje za budžetiranje, prognoziranje i profitabilnost, i to na primeru Petrol grupe.

Nakon dve izuzetne prezentacije, controlleri su uživali tokom pauze za kafu u prijatnom ambijentu hotela Crowne Plaza.

Nakon pauze predstavila se Mina Mićanović,



direktor kompanije Poslovna inteligencija, sa temom "Preduslovi za uspešnu implementaciju sistema za planiranje". Ona je pohvalila ICV Srbija i objasnila način saradnje sa IBM-om, a posebno je istakla svoju formulu za uspeh: želja + ideja = vizija.

„Ono što je najvažnije tokom implementacije, jeste partnerski odnos sa klijentom i stvaranje partnerskih odnosa ('porodičnih'). To podrazumeva da treba da budete spremni da čujete i pozitivno i negativno. Naravno, osim znanja i iskustva važno je da se izabere i prava tehnologija“, rekla je Mina između ostalog.

Sastanak je završen prezentacijom Nine Lozo, osobe zadužene za tehničku podršku prodaji rešenja za poslovnu analitiku u IBM Srbija. Njena tema bila je „Proaktivno planiranje sa IBM-ovim rešenjima“. Nina je predstavila praktičnu primenu IBM alata za planiranje i budžetiranje i pojasnila njegove mogućnosti, tako da su svi zainteresovani mogli u direktnom razgovoru da dobiju dodatne informacije.

IBM je pokazao da controlleri i IT imaju neraskidivu vezu. Niko ne zna šta budućnost nosi i zato, kako u životu, tako i u controllingu moramo da se oslanjamo na najbolje. ■

CRM



UNAPREDITE ODNOSI SA KUPCIMA

Pristupačno
Jednostavno
HITNO!

 **SUGARCRM**



Power Symbol Technology d.o.o.

Bulevar Milutina Milankovica 11b

11070 Novi Beograd - Srbija

T: +381 (11) 2057400 / E: sales@pstech.rs / W: www.pstech.rs





ROLF HICHERT

Sedam zlatnih pravila

Iako izveštaji čine svakodnevnicu u kompanijama, ova tema je i dalje vrlo zanimljiva i ima mnogo prostora za unapređenje. Bez obzira da li se radi o velikim ili malim kompanijama, uspešnim ili neuspešnim, izveštaji zadaju mnogo izazova, a odluke na osnovu njih moraju da se donesu. Zato smo rešili da odgovore na pitanja o izveštavanju zatražimo od Rolfa Hichert, čoveka koji je napravio revoluciju u izveštavanju stvorivši čuvena SUCCESS pravila.



■ Zašto su izveštaji važni i zanimljivi?

U principu, svi mi volimo da pročitamo izveštaje koji nam pomažu da odgovorimo na pitanja koja nas zanimaju: istraživanja tržišta govore nam o našim konkurentima, projektni izveštaji govore nam o statusu određenih projekata, izveštaji za menadžment, nadamo se, daju nam potpunu sliku kompanije za koju smo zainteresovani, a godišnji izveštaji (*annual report*) daju nam pregled situacije u kompaniji o kojoj želimo nešto da znamo. Ima mnogo različitih vrsta poslovnih izveštaja. Oni pristižu jednom godišnje, mesečno ili dnevno, a mogu se podnositi i na zahtev, odnosno ad hoc. Važni su nam i zanimljivi ako se oslanjamo na njihov sadržaj. Recimo to u jednoj rečenici: Volimo bilo kakve vrste izveštaja ukoliko nam pomažu da bolje razumemo svet.

■ Kako izgleda dobar izveštaj i koji elementi ga čine?

Dobar sadržaj čini dobar izveštaj. Čitaoci izveštaja razumeju taj dragoceni sadržaj lakše i brže ukoliko sledimo neka opšta pravila za prenošenje istog. Dobar izveštaj ima nekoliko karakteristika:

- započinje jasnim rezimeom,
- ima jasnu strukturu,
- koristi precizan i razumljiv jezik i
- po potrebi vizuelizuje složen sadržaj.

■ Koje su najčešće greške u izveštajima?

Mislim da su najčešće slabosti izveštaja za menadžment to što nedostaju tumačenja, mišljenja, objašnjenja i preporuke pisaca izveštaja. Većina praktičnih izveštaja ne zaslužuje naziv „izveštaj“, jer zapravo ne izveštava ni o čemu. Oni su puka statistika. Dobra statistika nam prikazuje impresivne grafikone i divne tabele, ali nam ostavlja prostor da sami tumačimo dostavljeni materi-

jal. Ne mora da znači da nam direktno govore šta to znači za nas. Mi u IBCS-u pravimo jasnu razliku između izveštaja s jedne strane, i statistike s druge. Izveštaji nešto kažu, pokušavaju da prenesu neku poruku čitaocu, ali statistika ne. To je ono što hoću da kažem. Mnogo takozvanih izveštaja koje sam video u praksi su materijal koji je mogao da obezbedi i kompjuterski sistem bez interakcije s čovekom. Kad čitam izveštaj za menadžment, mi želimo da znamo šta su naši controlleri otkrili i šta hoće da nam kažu; koje su njihove konstatacije, mišljenja i preporuke.

■ Zašto mnogi menadžeri ne razumeju, ili ne mogu da razumeju, sopstvene izveštaje?

Na ovo pitanje verovatno postoji samo jedan odgovor: ne postoji dobra komunikacija između pisca i čitaoca izveštaja. Verovatno menadžer nije imao vremena da dovoljno jasno objasni šta želi da vidi i pročita u izveštaju. Kad plaćam ljude koji me izveštavaju, ja hoću da osiguram da urade najbolje što mogu da me informišu kako treba. Ako nemam vremena za to, možda trenutno imam neke druge prioritete.

■ Zašto menadžeri često ne pročitaju izveštaje?

Niko od nas, uključujući menadžere, ne čita izveštaje od kojih ne očekujemo da će nam pomoći u vezi sa našim pitanjima, problemima ili interesovanjima. U većini slučajeva ima više izveštaja koji čekaju da ih pročitamo, nego vremena koje imamo da potrošimo na njih. Zato moramo da pravimo selekciju. Čitamo one izveštaje, ili njihove delove, od kojih očekujemo neka saznanja. U tom kontekstu, veoma važan faktor je pouzdanost pisca izveštaja. Ako nemamo poverenja u izvor izveštaja, onda ne verujemo ni u njegov sadržaj.

■ Kako mogu da se izbegnu nepotrebne prezentacije?

Iz mog iskustva, mnoge interne poslovne prezentacije mogle bi da se izbegnu kad bi prezentatori bili u stanju da naprave dobre izveštaje. Žao mi je što to kažem, ali mislim da mnoge prezentacije ne rade ništa drugo osim što objašnjavaju loše izveštaje.

■ Koja je prava razlika između prezentacije i izveštaja?

Sadržaj lične prezentacije i pismenog izveštaja može da bude potpuno isti, razlika je u postojanju govornika. Osim toga, razliku pravi i reputacija, pouzdanost i govor tela prezentera. Pre verujemo osobi nego listu papira. Ovdje govorim o pravim prezentacijama a ne o diskusijama, sastancima i slično, to je nešto drugo. Naravno, izveštaj ne može da zameni interakciju.

■ Koji su kriterijumi za uspešnost poslovne prezentacije?

Što se tiče govornika, rekao bih da je prezentacija uspešna ukoliko posle te prezentacije publika sledi njegove ideje ili predložene korake. Prezentaciju držim zato što hoću da uverim publiku da razmišlja ili postupa onako kako ja predlažem. Što se mene tiče, jedina svrha dobre prezentacije jeste poruka koju treba preneti. Ne postoji prezentacija koja služi samo „za informisanje publike“ – to je cilj izveštaja i statistike. Prezentacijom želimo da uverimo publiku u nešto i da izmenimo njen način razmišljanja. Što se tiče učesnika, rekao bih da je prezentacija uspešna ukoliko je učesnik naučio nešto što želi da uradi posle te prezentacije. Isto bi postigao i dobar izveštaj. Nije dovoljna samo dobra zabava.

IBCS

■ Šta je IBCS?

IBCS je skraćenica od International Business Communication Standards i znači „Međunarodni standardi poslovne komunikacije“. To su predlozi za konceptijsko, percepcijsko i semantičko osmišljavanje poslovnih izveštaja i prezentacija. Ti predlozi zasnivaju se na konceptu SUCCESS, koji sam objavio pre nekoliko godina. Glavni fokus IBCS su poslovne prezentacije i poslovni izveštaji, ali je u izvesnoj meri obuhvaćeno i pravilno osmišljavanje takozvanih *dashboardsa* u *Business Intelligence* BI aplikacijama.





■ Koja je misija Asocijacije za IBCS?

Asocijacija za IBCS je neprofitna organizacija koja razvija i objavljuje IBCS standarde i bavi se širokim konsultacijama i diskusijom pre objavljivanja novih verzija. To podrazumeva traženje komentara javnosti širom sveta. Sve verzije, prilozi i izmene objavljene su na veb-sajtu IBCS (www.ibcs-a.org). (Bojan Šćepanović, jedan je od osnivača IBCS asocijacije–prim. aut).

■ Koliko su, globalno gledano, izveštaji standardizovani?

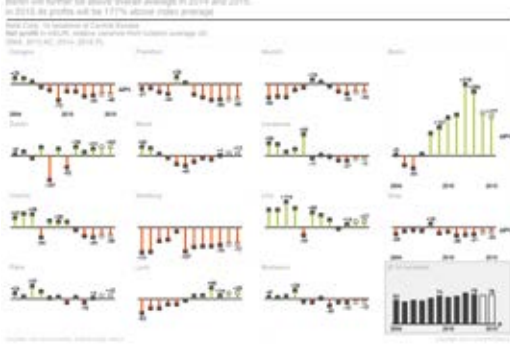
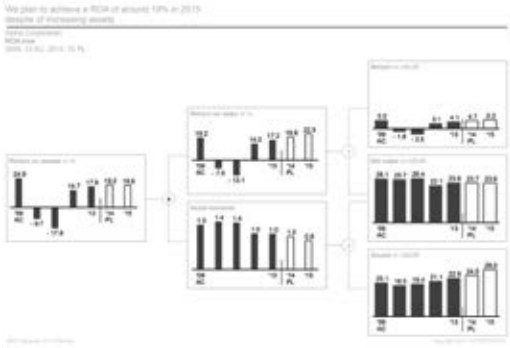
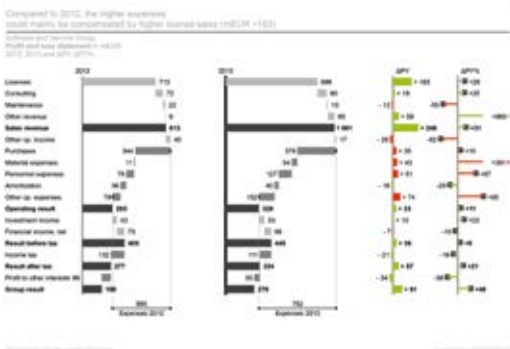
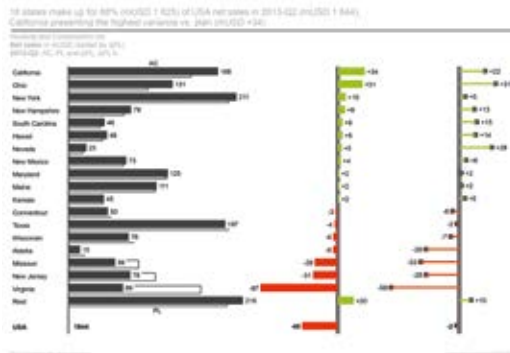
Danas vidimo samo napore da se izveštaji za menadžment standardizuju sa aspekta korporativnog dizajna: jednoobrazan izgled u smislu kompanijskih boja, fontova... Ali, mi ne smatramo da to mnogo olakšava čitanje i ra-

zumevanje. Naš fokus nije „dobar izgled“, nego „brzo shvatanje“. I tu dolazi na svoje mesto „semantički“ stub IBCS standarda. Mi mislimo da bitne dimenzije, kao što su poslovne mere, tipične analize, scenariji i slično, treba da se vizualizuju na jednoobrazan način.

SUCCESS pravila

■ Kako je nastao SUCCESS koncept?

Pre sedam godina, tražio sam neki engleski akronim sa slovima za glavne aspekte mojih seminara i naš prevodilac je došao sa idejom koncepta SUCCESS. Tih sedam slova odnose se na SAY, UNIFY, CONDENSE, CHECK, EXPRESS,



SIMPLIFY i STRUCTURE i znače (po logičnom redosledu njihove primene u procesu pravljenja izveštaja):

1. Prenesi poruku (SAY)
2. Organizuj sadržaj (STRUCTURE)
3. Izaberi odgovarajuću vizualizaciju (EXPRESS)
4. Izbegavaj suvišne stvari (SIMPLIFY)
5. Povećaj gustinu informacija (CONDENSE)
6. Obezbedi vizuelni integritet (CHECK)
7. Primeni standarde notacije (UNIFY)

Kolika je važnost controllera u implementaciji SUCCESS-a?

U većini slučajeva controlleri su odgovorni za poslovno izveštavanje. Zato smo u početku najviše vremena proveli u razgovoru sa controllerima. Danas su verovatno šezdeset procenata učesnika na našim seminarima controlleri, ne samo u korporativnim funkcijama već i odgovorni za controlling u prodaji, logistici ili ljudskim resursima. Takođe, za SUCCESS koncept zainteresovani su i menadžeri, konsultanti, treneri i programeri.

Koliko se zahvaljujući SUCCESS pravilima promenio način izveštavanja?

Ako kompanije pređu na SUCCESS metod izveštavanja, imaće jasno viđenje kako da izraze sadržaj koji treba da se prenese. Naravno, ne može i ne treba sve da bude standardizovano, kompanije imaju previše specifičnih pojedinosti da bi se sve uzelo u obzir. Ali, ukoliko je kompanija prihvatila ova pravila, a naročito ona iz skupa „semantičkih“ pravila (UNIFY), njeni izveštaji imaju visok stepen standardizacije u pogledu tabela i grafikona, kao i strukture i formulacija. Menadžerima je lakše da razumeju izveštaje ukoliko planirani, stvarni i prognozirani podaci uvek imaju istu notaciju.

Šta je neophodno za uspešnu implementaciju SUCCESS-a u kompanijama?

- Potrebna su tri preduslova:
- kompletan koncept zapisan u priručniku za notaciju
 - jasno opredeljenje najvišeg menadžmenta



za taj koncept i za njegovo uvođenje u celu kompaniju

- odgovarajući softverski paketi koji podržavaju taj koncept.

Prvi preduslov više nije kritičan, jer su IBCS standardi objavljeni na www.ibcs-a.org, mada ih treba prilagoditi specifičnim potrebama kompanije. Treći preduslov je još uvek problem, ali smo već sertifikovali šest softverskih paketa koji prate naš koncept, a biće ih još. Odlučujuće za uspešan ishod još uvek je opredeljenje najvišeg menadžmenta. Ne žele baš svi menadžeri da uvedu transparentnost i lako razumljive izveštaje.

■ **Zbog čega se i dalje ponegde nailazi na otpor u primeni SUCCESS-a?**

Kao što sam i ranije rekao, ne traže se uvek jednoobrazni i lako razumljivi izveštaji i prezentacije. Ljudi žele da izraze „lični stil“, naročito kad prikazuju Power Point slajdove. Prema SUCCESS ideji, ljudi moraju da se koncentrišu na sadržaj, a ne na izgled. Otvoreno rečeno, u današnjem svetu komunikacije raznobojna predstava je često važnija od njene suštine. U drugim oblastima je drugačije, na primer, Mocartu i Betovenu se ne divimo zbog lepog izgleda ispisanih partitura već zbog sjajnog zvuka njihove muzike.

■ Kako uskladiti korporativni dizajn sa standardizacijom?

E, tu imamo problem. Ako nemamo priliku da pokrenemo SUCCESS projekat uz punu podršku najvišeg nivoa, često će u prvom planu da se pojavljuju teme korporativnog dizajna. Ali, imamo i odlična iskustva u slučajevima kada najviši menadžment pokrene projekat. Oni lako shvataju prednost informacija u odnosu na dekoraciju. Ipak, smatram da je dobar korporativni dizajn veoma važan za pravljenje uverljivog korporativnog identiteta, ali to ne znači da stubići i linije u našim grafikonima prodaje moraju da budu u bojama kompanije.

■ Koje pravilo je po Vama najvažnije i zbog čega?

Mislite na najvažnije SUCCESS pravilo? Za mene je to jasna poruka koju hoćemo da prenesemo u svojim izveštajima i prezentacijama (pravilo - SAY). I ovo nije samo izjava već, nadam se, i dobro objašnjenje ili, još bolje, preporuka šta da se uradi. Izveštaj treba da izvesti o nečemu. U suprotnom, kao što smo i ranije o tome govorili, predstavlja puku statistiku.

■ Kako napraviti dobru poruku?

Dobra poruka uvek predstavlja uverljiv odgovor na pitanje čitalaca izveštaja ili publike. Zato, ukoliko ne znamo pitanja ili interesovanja naših čitalaca ili slušalaca, biće teško da se daju dobre poruke.

■ Kako od pukih izjava možemo da dođemo do sveobuhvatnih objašnjenja i do smislenih preporuka?

Mislim da to zavisi od situacije. Razgovarao sam s controllerima koji svom menadžmentu

moraju da obezbeđuju samo „čiste podatke“ (statistiku), eventualno dopunjene nekim objašnjenjima u fusnotama ili u redovima za komentar. „Moj šef neće da čita niti da sluša moje preporuke, nego sam samo odgovoran za davanje podataka“, rečenica je koju sam čuo više puta. Da li čitaoci ili slušaoci žele da čuju naše mišljenje ili preporuku, zavisi od našeg položaja, reputacije i pouzdanosti. Ali, moramo da imamo na umu da naše „preporuke“, u principu, nisu odluke. Mi, kao kreatori izveštaja, dajemo sugestiju šta da se pročita i šta bi bilo korisno za čitaoce izveštaja. Čitalac izveštaja donosi odluku.

TRENDOVI

■ Na čemu trenutno radite?

Zajedno s mojim partnerom Jürgenom Faisstom i „unutrašnjim krugom“ IBCS zajednice želimo da na našoj godišnjoj konferenciji u junu 2015. godine konačno objavimo verziju 1.0 IBCS standarda. Do tada, pozivamo svakoga da razmotri te standarde i da da svoj doprinos na www.ibcs-a.org. Posle toga ćemo se koncentrisati na to da proširimo standarde na verziju 2.0, na primer, da pronađemo koncepte vizualizacije za različite vrste skaliranja, za mere toka i stanja... Međutim, sada je naš glavni fokus na tome da obezbedimo veće međunarodno prihvatanje standarda i to tako što ćemo sarađivati sa međunarodnim organizacijama za izveštavanje, controlling i računovodstvo, kao i sa velikim kompanijama za izradu softvera, kao što je SAP. ■

„Izveštaj”?

Top 10 customers - YTD

Customer	T€		TREND	SHARE (in total sales)		
	2013	2012	13/12	13	12	trend %
A	973	723	+35%	12%	9%	28%
B	703	446	+58%	9%	6%	50%
C	598	509	+17%	7%	7%	12%
D	321	97	+229%	4%	1%	214%
E	265	142	+87%	3%	2%	78%
F	264	442	-40%	3%	6%	-43%
G	241	171	+41%	3%	2%	34%
H	225	269	-16%	3%	3%	-20%
I	188	119	+58%	2%	2%	50%
J	161	74	+119%	2%	1%	108%
TOP 10 - SUM:	3.939	2.993	+32%	49%	39%	25%
OTHERS	4.145	4.715	-12%	51%	61%	-16%

Izveštaj!

Top 10 kupaca donelo je rast od +947 KEUR (+32%)
dok su ostali kupci izgubili prodaju od -570 KEUR (-12%)

Global doo
Prodaja u KEUR
Jan...Sep 2013.



Izvor: Controlling

MCB Menadžment Centar Beograd

CONTROLLING U MOJOJ KOMPANIJI

Živeli nam KPI-evi još mного godina!

Kad sam prihvatio izazov da pišem za *Controlling* magazin na temu kojom sam se već bavio pre pet godina, motiv je bio da saznam šta se promenilo, a šta je ostalo isto. Zapitajte se: „Kako je u to vreme, pre 'X' godina, izgledao taj controlling?“. Meni se na prvi pogled činilo da je sve drugačije i da će evolucija controllinga biti zanimljiva tema. I? Da li se i šta promenilo? Svoja iskustva prenosim vam na primeru jedne retail kompanije.

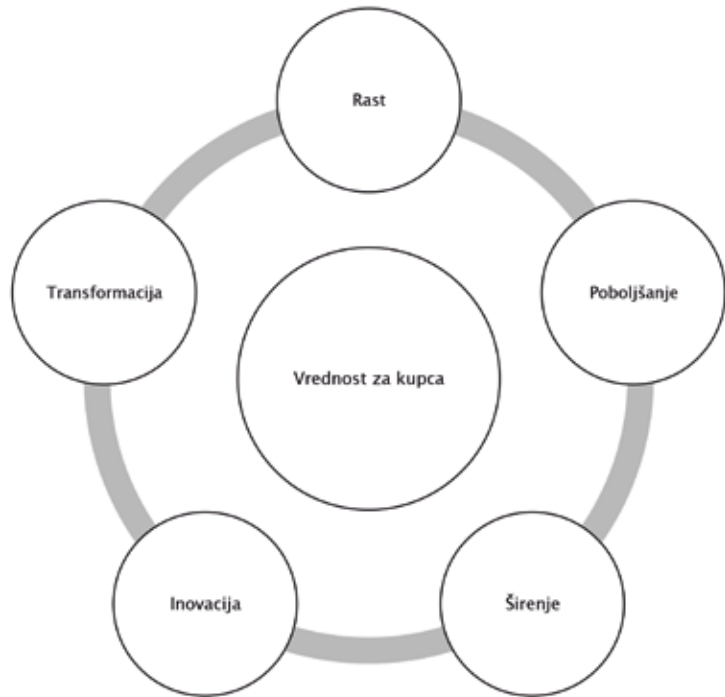


Aleksandar Predić
Direktor finansija, FMCG

U ovoj kompaniji istraživački duh, analitičnost, posvećenost, otvorenost i komunikativnost bili su i ostali baza controlling tima. Alati su promenjeni, brži, precizniji, više automatizovani, ali podaci su isti - i zahtevi su isti. Controlling procesi su napredniji, ali je suština ostala ista. I dalje controlling postoji kao odeljenje i kao proces, a taj proces ne zaobilazi nijedan deo kompanije.

Controlling proces počinje već definisanjem misije i vizije. To nije zadatak controlling odeljenja, ali jeste početak controlling procesa. Strategije moraju da budu usklađene sa ovim dugoročnim odlukama i moraju da budu razumljive i prihvatljive controllerima, jer će te ideje valorizovati u svojim analizama i interpretirati ih kroz kompaniju.

Controlling se direktno uključuje u vrednovanje strategije. Najvažniji zadatak je međusobna zavisnost realnih operacija i logička utemeljenost vrednosti. Top-menadžment kompanije i controlling odeljenje su nosioci ovog procesa, a rezultat su definisani ciljevi, što kasnije pre-rasta u interpretaciju ostvarenja tih ciljeva i mogućih korektivnih akcija. Pre pet godina ova kompanija svoju strategiju predstavila je kao:



- **Orijentacija na kupca** - razumevanje tražnje i ponuda širokog asortimana, odgovarajući kvalitet i cene, kao i visok nivo pratećih usluga.
- **Efikasni procesi i strukture** - utemeljeno u procesu planiranja i budžetiranja. Potpuna operativna odgovornost, fokus na kupce, upravljanje troškovima i podizanje efikasnosti.
- **Pozicioniranje i ekspanzija.**

Suština je ostala ista.

Razlog postojanja se, naravno, nije promenio. Kompanije imaju različite kupce, pa namiruju različite potrebe tih kupaca, ali svim (uspešnim) kompanijama je zajedničko da stvaraju vrednost za svog kupca - a to je srž strategija.

Pokazatelj koji direktno meri uspešnost stvaranja vrednosti za kupca jeste prosečan broj poseta kupca (ukupan, po grupama, po vremenskim zonama). Takođe, koristi se i broj novih kupaca, izgubljenih kupaca, reaktiviranih kupaca, prosečan iznos računa i učešće promotivne prodaje. Merila kompletnosti ponude su raspoloživost (%) i izloženost zaliha (%). Stvaranje vrednosti za kupca meri se i time šta kupuje i kroz koji kanal prodaje:

- hrana ili ne-hrana
- u prodavnici ili dostava
- veleprodaja ili maloprodaja
- uticaj prodavaca na terenu.

Efikasni procesi

Uvek može bolje! Biti efikasan znači konstantno tražiti načine za stvaranje vrednosti za kupca uz što manje utrošenih resursa. Troškovi se analiziraju preko varijansi i/ili kao učešće vrste/mesta troška u prodaji ili ukupnim troškovima, a takođe i kao količinska komponenta. Na kratkoročnim pozicijama bilansa stanja najvažniji KPI će biti: iznos zaliha, koeficijent obrta zaliha/dobavljača, NWC.

Ekspanzija i dostupnost kupcima

Investicije mogu da budu usmerene u tek mali deo ponude ili pak u potpuno novi prodajni objekat. Kad se pronađe adekvatna lokacija za novi prodajni objekat, tržišni potencijal (kao ukupan broj potencijalnih kupaca, očekivano registrovanih i struktura kupaca na lokaciji) uz sve do sada pomenute pokazatelje će biti ulazni podaci za *benchmark* analizu. Tako ćemo definisati ponašanje novih kupaca i adekvatnu ponudu. Controlling odeljenje će ove podatke suočiti sa ukupnim iznosom investicije i sinhronizovati sve uključene u proces, a onda prezentovati investicione KPI, kao što su Payback, IRR, NPV, EVA, PI, a koji se izvode iz projektovanih bilansa uspeha i bilansa stanja za trideset godina.

Na kraju, zaključak je da su procesi napredniji i efikasniji ali da se suština nije promenila, kao ni merila te suštine. Naši pokazatelji, naši KPI su i dalje tu i žive! Bez njih ne bismo uspešno pregurali više od pola veka postojanja.

Sve je pod control(ling)om

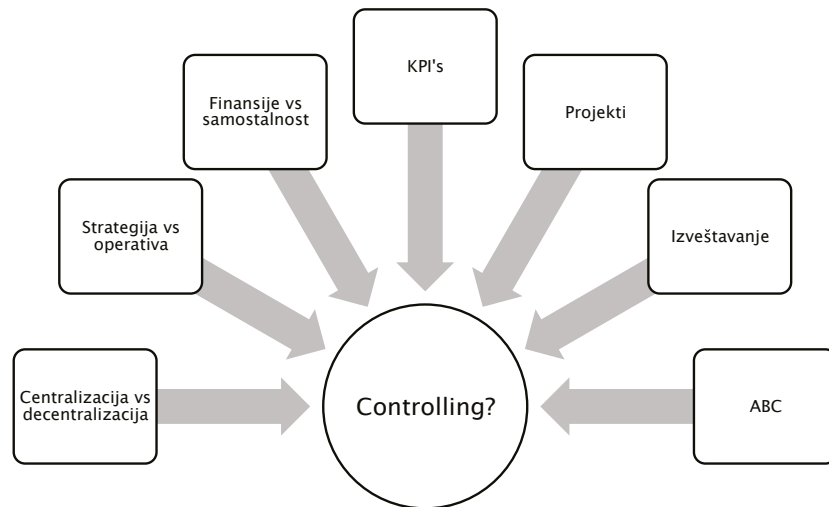
Kada razmišljam o organizaciji controllinga setim se jedne šale naših internih klijenata: „Sve je pod control(ling)om“, u pozitivnom kontekstu, kako i mora biti. U toku proteklih sedam godina, koliko vodim controlling u *Erste banci*, imao sam mnogo ideja kako najbolje da se organizuje sektor. To me je podsetilo na srednji vek, alhemičare i njihovu stalnu želju da pronađu „zlatnu“ formulu. Kako osmislimo novu organizaciju i istu primenimo, već se javljaju nove ideje šta bi možda već trebalo promeniti. A onda često sam sebi postavim pitanje da li ta formula zaista postoji? Da li controlling treba da bude zaseban sektor odgovoran upravi, nadzornom odboru? Da li treba da bude u okviru sektora finansija ili samostalan? Centralizovan kroz celu organizaciju, ili decentralizovan, organizovan po principu kome pruža uslugu ili univerzala? Da li postoji pravi i jedan odgovor?



Stevan Čović
Direktor sektora
controllinga,
Erste bank

Nakon više godina provedenih u ovoj oblasti mogu da zaključim da zlatna formula ne postoji. Verovatno da svako ima svoju formulu u datom trenutku i organizaciji. Mislim da je mnogo važnije pitanje na šta controlling treba da se fokusira, koje su najznačajnije aktivnosti i funkcije koje on treba da obavlja, a ne sama organizacija. Dakle, suština je važnija od forme.

Kada smo nakon akvizicije Novosadske banke počeli da uspostavljamo controlling u *Erste banci*, krenuli smo od samih osnova. Do tada nam je izazov bio i da pravilno rasporedimo prihode (govorim o gross prihodima, s obzirom da je kontribuciona margina bila „misaona imenica“). Prvi zadatak nam je bio da uvedemo performance management, koji između ostalog podrazumeva kontribucionu marginu na šest nivoa, odnosno jedinstven sistem koji se koristi u okviru cele *Erste grupe*, kako bi na nivou grupe mogli da pratimo rezultate po određenoj strukturi. Iznenadujuće, shvatili smo da nam je za tu „vežbu“ neophodno mnogo, mnogo strukturiranih podataka. U tom periodu nam je bavljenje podacima i njihovim kvalitetom zaista bilo od presudnog značaja. Skoro sve svoje resurse usmerili smo na to, jer šta controlling uopšte može da uradi ukoliko nema dobre podatke kao polaznu osnovu? Sa druge strane smo imali deo koji se bavio drugom metodologijom i njenom primenom, a to je Cost controlling. I naravno, u okviru toga je bio i pionirski pokušaj uvođenja Activity Based Costinga (ABC) za koji su, takođe, potrebni podaci. Treći deo, odnosno plan i analiza, nekako



je nastavio da traje još iz perioda pre privatizacije Banke.

Kada smo uveli sistem i sredili podatke, fokus je polako počeo da se pomera ka pravoj funkciji controllinga, u smislu davanja podrške biznisu i upravi, uspostavljanjem partnerskog odnosa sa svojim klijentima koji je naravno zasnovan na poverenju, stalnom preispitivanju modela, planova, investicija i drugih odluka. Naravno da uspostavljanje takvog odnosa i nije tako jednostavan posao. Imate jednu stranu u odnosu koja stalno preispituje nešto, preispituje sve pretpostavke, daje ponekad suprotna viđenja stvari, kontroliše... U pitanju je, naravno, controlling.

U tom periodu izdvojili smo jedno odeljenje u okviru sektora koje se bavilo samo obradom podataka i kreiranjem izveštaja, koji se kao takvi kreiraju stalno (dnevno, mesečno...). To je za njih predstavljalo dosta naporan zadatak, imajući u vidu da je controlling funkcija kod nas organizovana centralizovano. Sa druge strane, imali smo članove tima koji su mogli da se posvete analizama, davanju preporuka, oblikovanju informacija...

Onda smo, shodno organizaciji i formiranju eksperata za pojedine poslovne linije (poslovi sa fizičkim licima, poslovi sa pravnim licima, treasury, ALM...), došli na ideju da ukoliko zaista hoćemo da imamo eksperte za poslovnu liniju, onda taj ekspert ne može da se bavi samo profitabilnošću već mora da bude ekspert i za troškovni deo, da poznaje metodologiju razvrstavanja troškova, njihove alokacije, ABC. Zato

smo opet promenili organizaciju i objedinili ova dva odeljenja.

Što se tiče makroorganizacije u okviru Banke, započeli smo kao deo sektora finansija. Međutim, kada se kao controller nađete u sektoru finansija uz računovođe koje preovladavaju, teško možete da dobijete bitku u dokazivanju važnosti pojedinih funkcija, tako da smo se pre pet godina izdvojili kao zaseban sektor. Sada smo opet u okviru sektora finansija, ali smo drugačije organizovani. Kako su funkcije računovodstva i controllinga veoma povezane i isprepletene, u ovom trenutku mislim da je takva organizacija odgovarajuća i da nam daje i određene prednosti, jer treća direkcija MIS-a u okviru sektora obrađuje podatke za izveštaje i jednih i drugih. Najveći deo podataka je, složićete se, isti, odnosno ima isti izvor.

U mikro-smislu organizovani smo kao odeljenje controllinga poslovnih linija i odeljenje Cost controllinga (uključujući i jednu osobu zaduženu za project portfolio i izradu Business Case-ova), a u okviru direkcije MIS-a postoji odeljenje koje se bavi podacima. Ali, već razmišljamo o izmenama, jer su jednostavno takvi zahtevi. Već vidimo potrebu za organizovanjem eksperata koji će se baviti capital managementom, kao i pojačavanjem funkcije strategijskog planiranja. Tako da, možda već do narednog broja magazina Controlling bude nekih izmena.

Završiću u istom maniru: nije važno kako smo organizovani, ako svoju funkciju obavljamo kako treba. I, nema problema dok je sve pod control(ling)om. ■

Izvor dobre energije



Aleksandra Paunić
rukovodilac
službe za controlling
Wiener Städtische
osiguranje

Služba za controlling Wiener Städtische osiguranja nalazi se u okviru Generalnog sekretarijata i odgovorna je direktno upravi kompanije. Naša služba controllinga je centralizovana, a čini je tim visokoobrazovanih, inteligentnih ljudi, profesionalaca, matematičara i ekonomista. Imala sam tu sreću da sama biram svoje saradnike, prema osobinama koje su meni bile odlučujuće u izboru.

Najvažnije osobine controllera prema mom uverenju su: analitičnost, inventivnost, stalna želja za sticanjem novih znanja, komunikativnost, kreativnost i na kraju, radoznalost. Controlleri moraju da imaju želju da otkriju problem i da ga reše. Iako su članovi tima strogi individualci, ipak u radu funkcionišemo kao savršen tim.

Controlling ima uvid u sve aspekte poslovanja. Ukoliko bismo želeli slikovito da prikažemo rad controllinga, možemo da ga posmatramo kao levak u koji se slivaju najrazličitije informacije, a koje se nakon obrade predstavljaju u vidu jasnih, pojednostavljenih i lako razumljivih izveštaja. Naše izveštavanje je transparentno i analitički potkrepljeno. Osnovni način prikazivanja podataka su tabele i grafikoni dobijeni njihovom obradom u Excelu i Accessu.

Controlling se bavi izveštavanjem na više nivoa:

- Interno izveštavanje (planiranje i praćenje realizacije plana, praćenje profitabilnosti organizacionih jedinica, analiza šteta, analiza troškova...).
- Korporativno izveštavanje (redovni izveštaji ka Beču, važni izveštaji za Nadzorni odbor).
- Eksterno izveštavanje organima nadzora osiguranja (redovni izveštaji Narodnoj banci Srbije, izveštaji Udruženju osiguravača Srbije).

Važan aspekt našeg posla je planiranje produkcije i troškova, zatim analiza postojećih rezultata, kao i prognoziranje budućih rezultata, pri čemu se forecast (FC) pravi na mesečnom nivou. Uvek smo svesni uticaja koji naši izveštaji imaju na odluke koje donosi uprava i koliko je važno da oni budu pravovremeni, precizni i razumljivi.

U svakoj uspešnoj kompaniji controlling treba da bude jedini relevantan izvor informacija. Da bi on na pravi način mogao da obavlja svoj posao, potrebno je da mu na raspolaganju bude dobra baza podataka.

Naša služba ima dobru komunikaciju sa drugim službama i sektorima u kompaniji, što ima značajan uticaj na uspešnost u radu. Služba controllinga dobro poznaje svaki segment poslovanja naše kompanije, jer jedino tako može da stvori celovitu sliku o njenom funkcionisanju.

Iako je posao controllera stresan i zahteva maksimalnu koncentraciju i posvećenost, atmosfera u našoj službi je izuzetno prijatna i vedra. Zbog toga često imamo goste iz drugih službi koji dolaze kod nas da bi se, kako kažu, napunili dobrom energijom. ■

Controlling u petoj brzini



Ilija Vujović
Finansijski direktor,
Porsche SCG

Porsche grupa započela je sa radom u Srbiji 2004. godine, kao ogranak austrijske kompanije *Porsche Holding* sa sedištem u Salzburgu. Ova grupacija deo je VW grupacije, koja obuhvata niz automobilskih brendova: VW, Škoda, Audi, SEAT, Porsche, Bentley, MAN, SCANIA, Ducati...

Porsche grupacija u Srbiji podeljena je na dva dela:

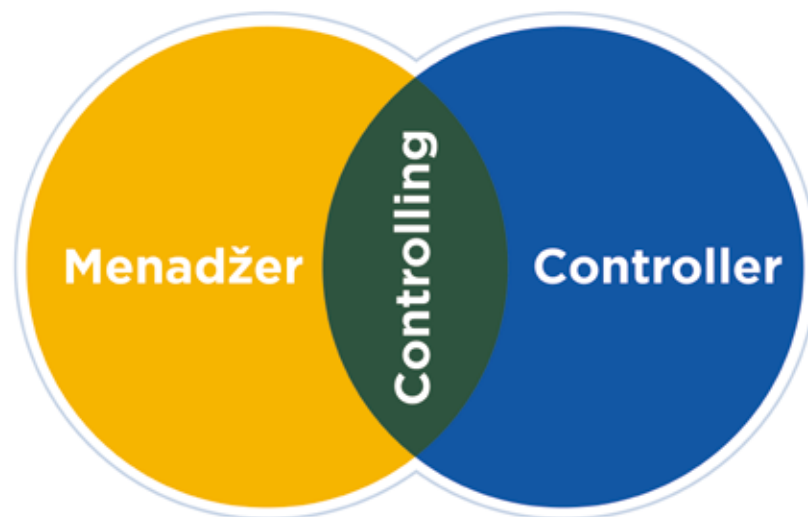
- automobilski, koji se bavi prodajom vozila, a čine ga *Porsche SCG* i *Porsche Inter Auto S*
- finansijski, koji se bavi finansiranjem vozila i menadžmentom voznog parka, a čine ga *Porsche Leasing SCG*, *Porsche Mobility* i *Porsche Partner*

Menadžment ove dve grupacije je razdvojen, jer se radi o različitim konceptima poslovanja. Automobilski deo grupacije u Srbiji, o kojem će biti reči, bavi se distribucijom nekoliko brendova:

- VW
- Audi
- SEAT
- Porsche

Takođe, ovaj deo se bavi i uvozom rezervnih delova za iste brendove za teritoriju Srbije i Crne Gore.

U proteklih jedanaest godina mnogo toga se promenilo, kako na tržištu novih vozila tako i u samoj kompaniji *Porsche*, a promene nisu zaobišle ni sektor controllinga. Prelaskom u vlasništvo VW grupacije od januara 2011. go-



- + Odgovoran za rezultat
- + Odluke o alternativama
- + Šta planirati?

- + Odgovoran za transparentnost rezultata
- + Struktura izveštaja
- + Kako planirati?

dine, prešlo se sa trgovinski orijentisanog na proizvodno orijentisan bilans uspeha. S obzirom na veoma različitu prirodu proizvodnje i zastupanja, prilagođavanje još traje.

Controlling tim ima troje zaposlenih. Oni su odgovorni finansijskom direktoru i bave se poslovima izveštavanja menadžmenta i centrale, analizom troškova i prihoda, izradom prognoza, kao i godišnjih budžeta. Za VW grupaciju mesečno se izrađuje bilans stanja i bilans uspeha, što inače nije bio slučaj pre 2011. godine (u SAP su se unosili samo kvartalni izveštaji).

Rokovi za izveštavanje su izuzetno kratki. Izveštaji se šalju centrali u Beču do kraja drugog radnog dana, a komentari zajedno sa prognozom do 31.12. dostavljaju se do kraja šestog radnog dana. Mesečni bilans uspeha baziran je na metodi troškova prodatih učinaka i varijabilnih troškova.

Od 2011. godine fokus rada polako se pomera sa izveštavanja na planiranje, prognozu i neto likvidnost, a controlling funkcija postaje sve više biznis-partner menadžmentu.

Za proces budžetiranja koristi se top down pristup za veličinu tržišta, a onda bottom up za detaljnije planiranje do zadatih ciljeva. Budžetiranje se radi na preko pedeset mesta troška na mesečnom nivou. Podaci o očekivanoj prodaji i zaradi za narednu godinu na mesečnom nivou dolaze iz prodaje, a troškovi se generišu na osnovu detaljne analize tekućih troškova i očekivanih promena u narednom periodu. Analiza troškova i prihoda bazira se na poređenju aktuelnih rezultata sa rezultatima prethodnog perioda, kao i planovima, uzimajući u obzir veličinu odstupanja i promene na tržištu.

Glavni KPI-evi u *Porscheu* su:

- **Servis** - broj prodatih i prisutnih sati servisa, produktivnost i efikasnost osoblja servisa, obrt. Sve se prati u odnosu

na prošlu godinu, plan, prognozu, ostale dilere, kao i rezultate u drugim zemljama *Porschea*.

- **Prodaja** - broj prodatih i isporučenih vozila, delova, kao i marže i troškovi po marki vozila, dileru i prodajnom savetniku. Sve se prati u odnosu na prošlu godinu, plan, prognozu, kao i rezultate u drugim zemljama *Porschea*.
- **Neto likvidnost** - sve važniji pokazatelj od prelaska u VW grupaciju.

Pošto imamo veleprodajnu i maloprodajnu kompaniju, postoje različite šeme bilansa uspeha, što u značajnoj meri otežava posao controllera i konsolidovanje. Neki od izazova u controllingu su:

- Povećavanje preciznosti prognoze u prodaji vozila. Nova vozila su skupa roba, tako da je dobra prognoza od ključnog značaja u optimizaciji troškova.
- Racionalizacija broja izveštaja i njihova standardizacija uz zadržavanje postojeće fleksibilnosti.
- Prilagođavanje predefinisanih formi izveštaja krajnjim korisnicima.
- Unapređivanje procesa unosa i obrade podataka u pred sisteme.

I na kraju, evo i malo zanimljivih podataka iz automobilskeg biznisa:

- 6 kompanija ima VW grupacija u Srbiji
- 15 godina je prosečna starost vozila u Srbiji
- 300 zaposlenih ima Porsche grupacija u Srbiji
- 18.000 vozila prodato je u Srbiji 2014. godine
- 10.000.000 vozila prodala je VW grupacija
- 23.500.000 vozila je veličina kineskog tržišta

To bi bila priča o controllingu na *Porsche* način. ■

Umanjite svoje međunarodne poslovne rizike!

Nudimo Vam najatraktivniju on-line preventivnu proveru kompanija, kao zaštitu od gubitka usled loših potraživanja!

100 COFACE SELECT PREMIUM
on-line kratkih izveštaja

+10 kompletnih on-line kreditnih izveštaja za kompanije iz Srbije

= 110 izveštaja

*Za 26 ključnih Evropskih tržišta

COFACE SELECT

COFACE Trade Credit Management Service S.p.A.
Via Salaria 112, 00198 Roma, Italy
Tel: +39 06 4781 1122

COMPANY DATA

Company Name: **COFACE SELECT**

Company Address: **COFACE SELECT**

Company Registration Number: **COFACE SELECT**

Company Tax ID: **COFACE SELECT**

Company Website: **COFACE SELECT**

Company Email: **COFACE SELECT**

Company Phone: **COFACE SELECT**

Company Fax: **COFACE SELECT**

Company Bank: **COFACE SELECT**

Company Industry: **COFACE SELECT**

Company Description: **COFACE SELECT**

Company Status: **COFACE SELECT**

Company Risk Rating: **COFACE SELECT**

Company Credit Limit: **COFACE SELECT**

Company Payment Terms: **COFACE SELECT**

Company Financials: **COFACE SELECT**

Company Legal Proceedings: **COFACE SELECT**

Company News: **COFACE SELECT**

Company Social Media: **COFACE SELECT**

Company Other Information: **COFACE SELECT**

COFACE SELECT

COFACE Trade Credit Management Service S.p.A.
Via Salaria 112, 00198 Roma, Italy
Tel: +39 06 4781 1122

COMPANY DATA

Company Name: **COFACE SELECT**

Company Address: **COFACE SELECT**

Company Registration Number: **COFACE SELECT**

Company Tax ID: **COFACE SELECT**

Company Website: **COFACE SELECT**

Company Email: **COFACE SELECT**

Company Phone: **COFACE SELECT**

Company Fax: **COFACE SELECT**

Company Bank: **COFACE SELECT**

Company Industry: **COFACE SELECT**

Company Description: **COFACE SELECT**

Company Status: **COFACE SELECT**

Company Risk Rating: **COFACE SELECT**

Company Credit Limit: **COFACE SELECT**

Company Payment Terms: **COFACE SELECT**

Company Financials: **COFACE SELECT**

Company Legal Proceedings: **COFACE SELECT**

Company News: **COFACE SELECT**

Company Social Media: **COFACE SELECT**

Company Other Information: **COFACE SELECT**

- Austria Belgium Bulgaria Czech Republic Croatia Estonia Finland France Great Britain Hungary
- Ireland Italy Latvia Lithuania Germany Netherlands Norway Poland Portugal Romania Serbia
- Slovakia Slovenia Spain Sweden Ukraine

Coface Vam omogućava jednogodišnji pristup bazi podataka sa kompanijama koje su aktivno nadgledane i redovno proveravane. Ponudena kombinacija paketa Vam pruža mogućnost provere poslovanja čak **110 kompanija godišnje** po ceni od **840 EUR**.

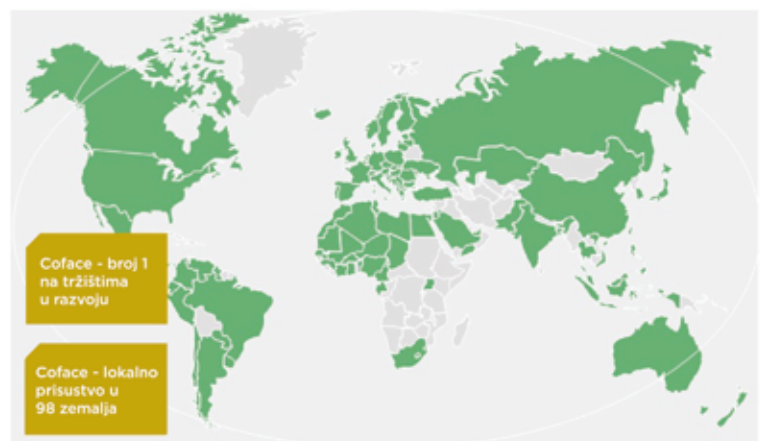
Mi smo tu radi Vas.

Zainteresovani smo za Vaša iskustva na tržištu ali i tržišne barijere sa kojima se suočavate. Želimo da Vam predstavimo novitete u našoj grupi i detaljnije približimo ovu specijalnu ponudu naše kompanije.

Nemojte oklevati, kontaktirajte nas.

T: +381 (0)11 3976 051
F: +381 (0)11 3910 975
orders-rs@coface.com

Prisustvo širom sveta - detaljno prepoznavanje vaših rizika



MARKO DEVRNJA

DIREKTOR TIMA ZA PODRŠKU PRODAJI I MARKETINGU, HEMOFARM

NIJE ŽIVOT ŠTO I POLJE PREĆI

Kao stipendista *Hemofarma*, nakon završenog Ekonomskog fakulteta u Beogradu Marko Devrnja je 2003. godine započeo sa radom u sektoru marketinga i prodaje ove kompanije.

Prošavši sve nivoe u organizaciji marketinga i prodaje, posebne afinitete iskazao je za poslove analize i istraživanja tržišta, marketing izveštavanja, planiranja prodaje, kao i procene tržišnih i makroekonomskih rizika koji utiču na poslovanje.

Kao saradnik analitičkog tima, ispred Sektora marketinga i prodaje bio je član SAP-tima za razvoj prodajnog modula, kao i vođa tima za pripremu kompletnog analitičkog izveštaja marketinga i prodaje u procesu pripreme *Hemofarma* za akviziciju, koja se i desila 2006. godine od strane nemačke generičke kompanije *Stada*.

Kao menadžer analitičkog tima učestvuje u različitim projektima *Stada* grupe i *Hemofarma*, a koji za cilj imaju optimizaciju procesa planiranja prodaje, proizvodnih kapaciteta, kao i procesa marketing i prodajnog controllinga. Nešto više od godinu dana je na poziciji direktora tima za podršku prodaji i marketingu.



■ **Kako biste opisali posao tima za „podršku prodaji i marketingu“?**

Tim za podršku prodaji i marketingu predstavlja organizaciono rešenje u okviru sektora marketinga i prodaje, radi omogućavanja najefikasnije podrške u odlučivanju, kako marketing i prodajnim timovima, tako i direktoru sektora marketinga. Ovaj multidisciplinarni tim sastavljen od dvanaest zaposlenih različitog obrazovnog profila (diplomirani ekonomisti i statističari) nastoji da obezbedi i pokrije punu analitičku i izveštajnu oblast poslovanja, te da kroz procese planiranja prodaje i optimizacije porudžbina

ka *supply chain* menadžmentu realizuje ključne faktore poslovanja.

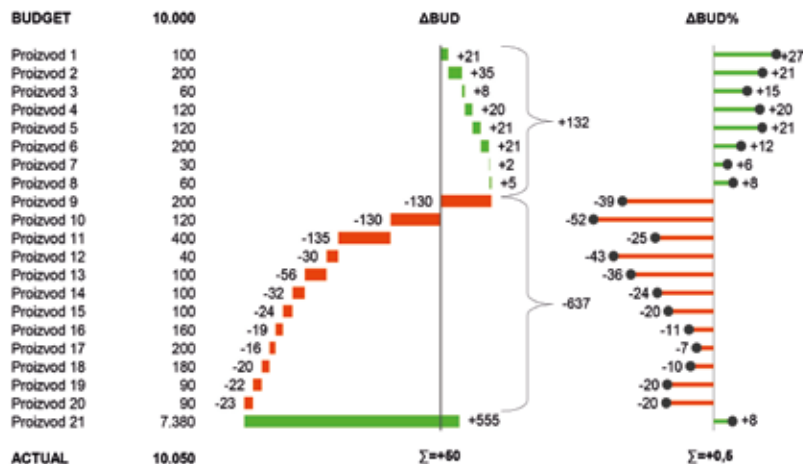
Neki od naših glavnih KPI su koeficijent tačnosti planiranja, sales forecast ratio, sales ordering ratio, koji posledično dovode do optimalnog nivoa lagera gotovog proizvoda, te smanjenju otpisa i deficita proizvoda. Informatičku podršku i održavanje CRM sistema obezbeđuju inženjeri IT-a i organizacionih nauka, dok sam ja lično uključen u proces upravljanja rizicima poslovanja, kao i u sve važnije projekte razvoja poslovanja u okviru sektora i kompanije.



We have lost four tenders
within products: Proizvod 9, Proizvod 10

Country: xxx
Sales on
Top 10 variances vs Budget in kEUR
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



Source: Internal (SAP, Hemofarm)

■ Šta podrazumeva pozicija „direktor tima za marketing podršku“?

Moja pozicija podrazumeva obezbeđivanje pune podrške u odlučivanju prodajnim i marketing timovima u sektoru, kao i uspostavljanje odnosa kroz procese izveštavanja, supply i projektnog menadžmenta sa svim sektorima, kako u okviru *Hemofarma* tako i u okviru grupe *Stada*.

■ Da li sebe smatrate controllerom sektora marketinga?

Kada se kaže controller, kolege u marketingu i prodaji obično pomisle da se radi o nekome ko kontroliše njihove akcije, budžete i rezultate i pokušava da „uhvati“ greške, odstupanja i propuste u procesu koji vodi do ostvarenja ciljeva. Kada se pomene reč analitičar, obično kolege pomisle na nekoga ko će ih zatrpiti sa bezbroj tabela i pregleda koje će im samo skrenuti pažnju sa osnovnih marketinško-prodajnih aktivnosti. Sebe smatram, a i osećam da me kolege tako doživljavaju, biznis-partnerom u zajedničkom donošenju kompleksnih poslovnih odluka i osobom koja svojim iskustvom, integritetom i saradnjom doprinosi stalnom uspehu *Hemofarma*, kao najjačeg takmaca na farmaceutskim tržištima u okruženju.

■ Kako saradujete sa svojim menadžerom – direktorom prodaje i marketinga?

Imam neobičnu sreću, a i zadovoljstvo, da već više od deset godina saradujem sa Sašom Ostojićem, direktorom marketinga i prodaje u *Hemofarmu* koji je na toj poziciji od 2002. godine, što doprinosi uspesima *Hemofarma* u prethodnom periodu i potvrđuje izreku da tim koji pobeđuje ne treba menjati. Upravo iz ovog razloga naš odnos nije klasičan odnos nadređenog i podređenog, već partnerski odnos u kojem pravovremenost ideja, predloga, analiza i budžetske kontrole dolazi kao posledica potpunog razumevanja poslovnog procesa i strategije poslovanja. Takođe, visok nivo saradnje i partnerstva podrazumava se i ostvaruje i u odnosu sa direktorima komercijalnog, marketinškog i maloprodajnog tima.

■ Koji su Vam najveći problemi u izradi planova prodaje i marketinga?

Svakako bih kao najveći izazov u planiranju prodaje i marketinga izdvojio visok nivo promenljivosti regulisanja makro-farmaceutskog okruženja. Poslujući na promenljivim tržištima zapadnog Balkana (Srbija, Crna Gora, BiH,

Makedonija i Albanija) uvideli smo da često jedna odluka regulatornih vlasti može da uruši pažljivo kreiranu i planiranu marketinško-prodajnu strategiju. Skorašnja odluka vlade u Albaniji da zabrani uvoz i prodaju lekova koji ne dolaze iz Evropske unije negativno je uticala na našu, dve godine planiranu i pažljivo realizovanu, strategiju ulaska i nastupa na ovom tržištu.

■ Kako funkcioniše proces izveštavanja?

Proces izveštavanja ima svoj kontinuirani tok sa definisanim standardima i rokovima izrade osnovnih izveštaja. *Hemofarm* kao član *Stade*, jedne od najvećih generičkih kompanija na svetu, u obavezi je da kreira i kvartalne menadžment izveštaje koje čitaju i analiziraju najviše strukture menadžmenta *Stada*, revizora i controllera, te zainteresovani akcionari i berzanski analitičari. Ovakve izveštaje kreiramo sa posebnom senzitivnošću jer nivo prezentiranih analiza i predviđanja mora da bude opravdan, realan i u skladu sa najvišim standardima izveštavanja.

■ Sa kojim izazovima ste se suočavali u dosadašnjem načinu izveštavanja?

Najveći izazov je bio da se standardizuju izveštaji, tj. da se naprave čitljivim za širu pu-

bliku. Kvalitet analiziranih podataka nikada nije dolazio u pitanje, ali tumačenje rezultata kroz nestandardne prikaze u formi ponekad neodgovarajućih grafikona ili tabela, uvek je ostavljalo mogućnosti rizika da sa istog sastanka menadžeri, gledajući naravno iste podatke, izađu sa različitim zaključcima ili bez jasno definisanog zaključka o analiziranoj varijansi ili budžetskoj kategoriji.

■ Šta mislite o SUCCESS pravilima profesora Hicherta?

Profesora Hicherta, mi u farmaceutskoj industriji zovemo Dr Hichert, jer je analizirajući svoje „pacijente“, menadžere analitike i controllinga, razvio uspešan lek i propisao recept kojeg moramo da se pridržavamo kako bi naši izveštaji dostigli najveći mogući stepen transparentnosti i razumevanja.

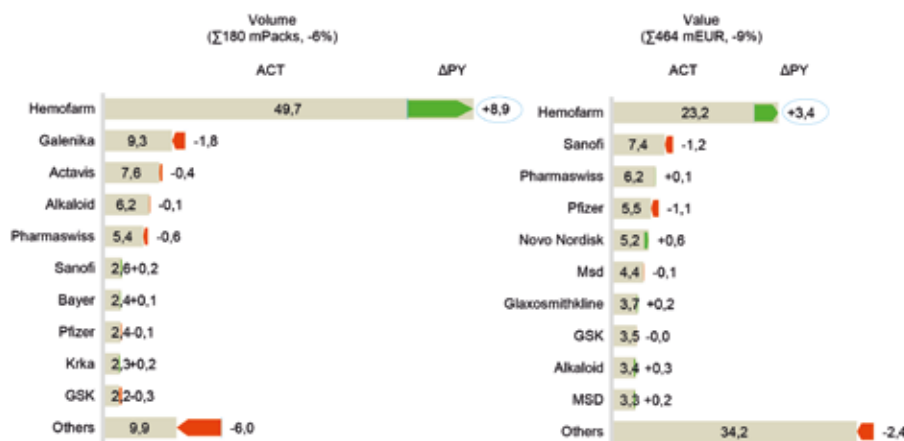
■ Koje pravilo iz SUCCESS koncepta smatrate najvažnijim i zbog čega?

Iako su svi u kompaniji bili oduševljeni vizuelnim zaokretom u prikazivanju izveštaja, za mene je ipak pravilo broj jedan – SAY! Svaki izveštaj, ma koliko lepo izgledao, mora da sadrži pravu i suštinsku poruku koja konstatuje stanje, upuću-

Inspite of fall of total pharma market in volume (-6%), Hemofarm has increased market share in volume (+8,9 pp) and in value (+3,4 pp)

Serbia
Total Pharma Market (Rx+OTC)
Market share in %
Jan...Aug 2014

DEMO PRIMER



Source: Internal estimation

je na razvoj događaja i što je možda i najvažnije, predlaže moguće akcije koje bi trebalo da dovedu do najpovoljnijeg krajnjeg ishoda.

Koliko je bilo izazovno da se promeni proces izveštavanja i započne primena SUCCESS pravila?

Promena je bila veoma izazovna, ali uz entuzijizam i prepoznavanje kvaliteta kojeg ćemo postići, mogu da konstatujem da je ovo bio izazov tokom kojeg smo svi uživali kao u retko kojoj poslovnoj aktivnosti.

Kako se odvijao proces transformacije izveštavanja?

Proces transformacije izveštavanja tekao je kroz male pobede koje su dovele do dobijenog „rata“ sa starim izveštajima. To znači da su izveštaji menjani u hodu sa učenjem SUCCESS pravila. Nije se čekao kraj procesa da bi se počelo sa novim izveštajima i kada smo stigli do poslednjeg pravila Structure (organizuj izveštaje) naši izveštaji su već postali prepoznatljivi u okviru Hemofarma i prihvaćeni kao potpuno osveženje. To je novi standard u širokom spektru standarda kvaliteta koje kompanija ima u različitim sektorima i oblastima poslovanja.

Koji su najveći benefiti koje Vam je doneo novi način izveštavanja i saradnja sa MCB timom u primeni SUCCESS pravila?

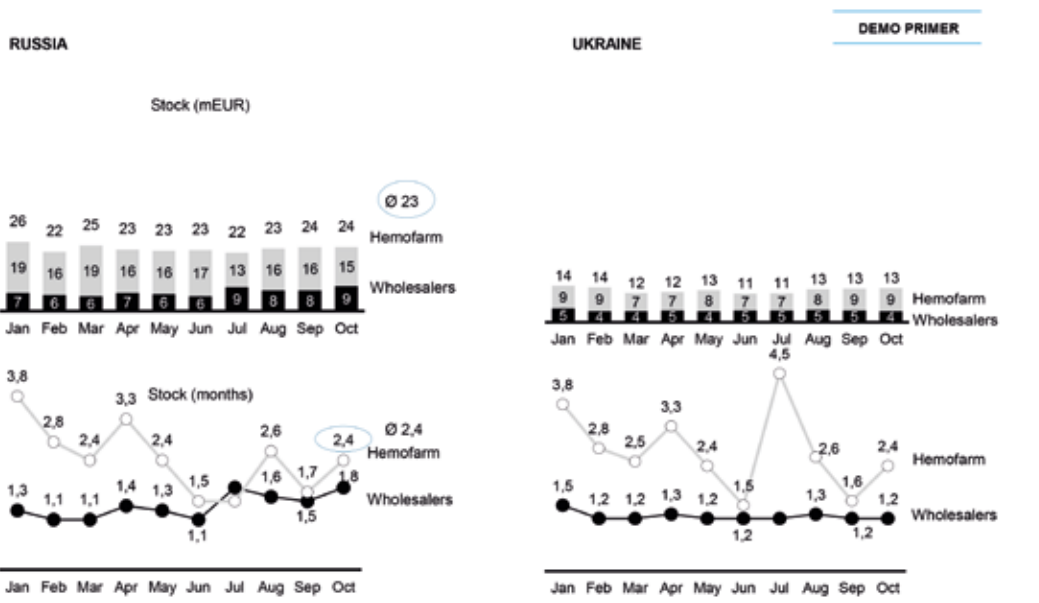
Pozitivne vibracije i pozitivna energija između Bojanovog MCB i mog tima mogle su da se oseće već na samom početku saradnje, a rezultat u vidu novih, standardizovanih izveštaja samo je posledica takvog odnosa i energije.

Na koji način analizirate varijanse sa menadžerima? Usmeno, pismeno, prezentacija, sastanak...

Komunikacija se odvija na sve pomenute načine. Kada od svojih saradnika dobijem prve analize varijansi u stanju sam da istog trenutka odvojim važno od nevažnog i da čak i u pauzi za kafu usmeno prenesem kolegama koji su najvažniji događaji i kako su oni ostvareni. Pismeni izveštaji i prezentacije ostvarenih rezultata i varijansi deo su redovnih poslovnih aktivnosti, dok se potrebe za vanrednim sastancima javljaju u analizi kritičnih i rizičnih varijansi. Suočeni sa odlukom o snižavanju cena na jednom od naših tržišta, osnovali smo takozvani „krizni menadžment štab“, u kome smo na dnevnoj osnovi analizirali varijanse profitabilnosti proizvoda i donosili odluke o ostanuku ili izbacivanju proizvoda afektiranih takvom odlukom iz našeg prodajnog portfolija.

The level of total finished goods stock remains stable during 2014 with average 23 mEUR while we decrease average duration in Hemofarm from 3,8 to 2,4 months

Russia and Ukraine
Finished goods in Hemofarm and wholesalers
Jan...Oct 2014



Source: Internal, wholesalers

SASVIM LIČNO

■ Koja je vaša formula za SUCCESS, privatno i poslovno?

Ako bih SUCCESS preveli našom rečju USPEH, onda se i u njenim početnim slovima krije moja formula za uspešan privatni i poslovni život.

U Utakmica, jer sve što se dešava u poslovnom procesu može da se prebaci na nivo sportskog okruženja, gde su timski duh, dogovorena strategija i taktika ključ za postizanje uspeha.

S Supruga, kao najvažnija podrška za sva privatna i poslovna stremljenja.

P Prijatelji, neophodna baza za „punjenje baterija“ i „isključivanje“ iz svakodnevnog pritiska poslovnog okruženja.

E Empatija, razumevanje osećanja drugih osoba, posebno meni važnih članova mog tima, kolega, porodice i prijatelja.

H Hrabrost, sposobnost da donesem teške, rizične, ali ujedno i pravične odluke u privatnom i poslovnom životu.



■ Na koje sve probleme, odnosno izazove, nailazite prilikom analize varijansi?

Najveći izazov svakako predstavlja analiza aktuelnih ostvarenja u odnosu na prethodne periode, budžet, najbolje procene i kako sve to prikazati i prokomentarisati u smislu ocene značaja ostvarene veličine integralno u odnosu na ciljeve i prošlost. Drugim rečima, analizirati i prikazati koliko je ostvarena prodaja dobra ili loša ako odstupa od budžeta, blizu je procene, a daleko prevazilazi ostvarenja u prethodnom periodu.

■ Gde vidite sebe u budućnosti?

Često se setim izreke koju sam čuo od kolege, direktora medicinskog tima, inače i mog dobrog prijatelja: „Nije život što i polje preći“

(Boris Pasternak, 1890-1960, pesma „Hamlet“ – prim.aut). Budućnost može da ostvari želje samo ako u sadašnjem trenutku stvari radite na način koji podrazumeva iskren, pravičan i profesionalan pristup kako u privatnom, tako i u poslovnom životnom okruženju. Iskreno, voleo bih da celu karijeru provedem u farmaceutskoj industriji koja je jedna dinamična, specifična i izazovna oblast poslovanja, u kojoj se na jednom mestu upoznajete sa različitim tržištima OTC proizvoda, tenderskim poslovanjem, specifičnim kanalima distribucije i zahtevnim elementima marketing miksa. Svemu tome morate da pristupate sa visokim nivoom osećaja i ekspertize, ako želite da ostvarite najbolji rezultat i postanete ili ostanete lider na tržištu. ■

VELJKO ŽARIĆ

PERFORMANCE MANAGEMENT EXPERT, TELENOR

SMART KPI-jevi, SMART kompanija

Performance Management (PM) je proces usklađivanja ličnih ciljeva zaposlenih sa strateškim ciljevima kompanije, tako da se ispunjavanjem ličnih ciljeva ostvaruju i kompanijski.

PM proces uveden je u *Telenor* da bi se stvorila osnova za razvoj agilne organizacije u tržišnim uslovima intenzivne konkurencije, u cilju stvaranja organizacije vođene performansama, kao i kulture orijentisane na rezultate. Danas, uspeh svake kompanije zavisi od toga kako se talentovani ljudi privlače, neguju i razvijaju unutar kompanije. Da bi se to omogućilo, veoma je bitan razvijen PM proces pomoću koga se „top-performers“ identifikuju, podstiču, zadržavaju i motivišu. Od menadžera se očekuje ne samo da upravljaju i ocenjuju zaposlene, već i da budu mentori koji ih uče. Oni unapređuju njihova znanja i sposobnosti, pomažu u pravljenju ličnih razvojnih planova, a sve to na kraju dovodi do povećanja produktivnosti i efektivnosti zaposlenih, odnosno do unapređenja njihovih i kompanijskih performansi.

Finansijski ciljevi spuštaju se na individualni nivo i povezani su sa strateškim finansijskim ambicijama. Nefinansijske strateške ambicije takođe se kaskadiraju i u *Telenoru* im se veoma pridaje na važnosti. Da ovo nije samo „čist marketing“ performance management potvrđuje tako što se postavljaju nefinansijski KPI-jevi (key performance indicators) u vezi sa ciljevima koji se tiču, na primer, društvene odgovornosti, a koji se kaskadiraju kroz organizaciju sve do ličnog nivoa i u vezi sa bonusima/stimulacijama/platama.

Formula za uspeh PM-a u *Telenoru*, a i samog *Telenora*, jeste dobro dizajnirana organizacija usklađena sa strateškim ciljevima kompanije, a u okviru koje je kreiran jasan opis poslova. Akcenat se stavlja na izbor ljudi i njihovih osobina koje su potrebne za svako radno mesto, posebno na liderskim pozicijama. Fiksni budžeti su skoro nestali, što znači da se menadžerima daje mnogo više slobode u odlučivanju, kako bi mogli što brže da se prilagode promenama na tržištu. Da bi se ostvarili postavljeni ciljevi potrebni su proaktivni ljudi, edukovani ali spremni da se menjaju i uče, koji brzo donose odluke ali su istovremeno visoko odgovorni i razumeju kako njihove odluke utiču na različite aspekte u poslovanju kompanije.

Poseban izazov je da se postavi odgovarajući set KPI-jeva. Ne sme da ih bude previše, a moraju da obuhvate što više pravih stvari. Potrebno je pronaći kako „leading“ („actionable“), tako i „lagging“ („result“) KPI-jeve i uspostaviti balans između njih. Kada se završi postav-

ljanje prvog drafta KPI-jeva, mora da se proveri da li je sve usklađeno unutar organizacije.

Nakon što se uverimo da je sve usklađeno, sledi kaskadiranje kompanijskih targeta. Ovaj proces je miks pristupa „top-down“ i „bottom-up“. Treba napomenuti da je proces kaskadiranja targeta blisko povezan sa procesom postavljanja KPI-jeva, ali i da je veoma zavisian od menadžerskih zahteva. Kada se sve uspostavi, opet mora da se proveri usklađenost, posebno sa strateškim ciljevima – finansijskim i nefinansijskim.

Naravno, beskorisno je da se nešto zamisli ako ne može da se sprovede u praksi. Svaki KPI i target mora da bude SMART (koliko ste puta čuli ovo?):

- Specifičan (*Specific*) - treba da bude potpuno određen, jasno definisan.
- Merljiv (*Measurable*) - moguće ga je izmeriti u određenoj kvantitativnoj jedinici.
- Dodeljiv (*Assignable*) - da precizira ko će šta da radi, ko je za šta odgovoran.
- Realističan (*Realistic*) - mora da bude ambiciozan ali dostižan.
- Vremenski ograničen (*Time-related*) - da sadrži postavljen rok za izvršenje.

Praćenje i izveštavanje o ostvarivanju jednako je važna stavka PM procesa. Ovim procesom dobijamo koristan „feedback“ gde smo i „just in time“ upozorenje o tome gde škripi. U *Telenoru* različiti KPI-jevi prate se u različitoj vremenskoj frekvenciji. Neki se prate u realnom vremenu (recimo, u tehnici), dok se neki prate na dnevnom, nedeljnom ili mesečnom nivou. Na sastancima timova razmatraju se KPI-jevi koji se prate i donose se odluke o korektivnim akcijama, ako postoje indicije da nešto ide u pogrešnom smeru.

Na kraju svake godine pravi se izveštaj o ostvarivanju postavljenih targeta. Kako je svakoj kompaniji neophodno konstantno učenje, inovativnost i brzo prilagođavanje tržištu i uslovima na njemu, onda je jasna i uloga performance managementa koji u *Telenoru* ne predstavlja samo osnovu za nagrađivanje i promovisanje uspešnih, već i ukazuje na prostor za unapređenje svakog zaposlenog, pa i kompanije u celini. ■





MIRJANA PAŠALIĆ
RISK MENADŽER, OMV SRBIJA

Kada odobriš nekoliko hiljada limita, stekneš prvo iskustvo

Kada sam pre dvanaest godina došla u kompaniju, osim moje pozicije pripremala se i jedna nova - pozicija Risk menadžera. Koleginica, koja je radila controlling, mi je rekla: „Videćeš, to je pozicija budućnosti. Za pet godina, to će biti jedan od najtraženijih poslova.“ Bila je u pravu. U tom trenutku nisam bila sigurna šta risk sve podrazumeva, a zatim sam shvatila da je sve što su nas učili na fakultetu, u praksi imalo samo drugačije ime. Nisam bila svesna da se risk-menadžment već utemeljio širom sveta i da već postoje risk timovi. Nakon nekoliko godina došao je red i na mene.

Baviti se riskom znači imati veliku odgovornost i izuzetno blisku saradnju sa čitavom kompanijom. On ne podrazumeva samo analize i odobravanje kredita. S obzirom na to da dolazim iz privrede, podrazumeva i širok spektar potencijalnih rizika na koje kompanija mora da obrati pažnju. Identifikovati sve potencijalne prepreke znači da moraju da se procene rizici vašeg core biznisa, a od izuzetne je važnosti da se imaju precizni budžeti. Takođe, bitni su i redovni sastanci sa kolegama, kako bi nalaz postojeće i objektivno prepoznavanje buduće situacije, dao najrealniji rezultat važan za viši menadžment. Saradnja sa svim timovima u kompaniji ovde je nemerljiva. Na moju veliku sreću, radim u kompaniji koja ima vrlo uređen sistem, u kojem postoje jasne i precizne procedure. Zato uvek možete da računate na podršku menadžmenta i kolega iz regiona.

„Svaki dobar učenik morao je da ima dobrog učitelja“, kaže jedna izreka. Ja sam imala priliku da učim od najboljih, od kolege koji me je uveo u posao a kasnije je postao finansijski direktor, kao i od mog tadašnjeg finansijskog direktora. Znanje koje sam stekla na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, samo se učvrstilo njihovim savetima, a ubrzo sam shvatila da je lako da se radi ako imate ozbiljnu podršku nadređenih, uigran tim i uređen sistem sa procedurama.

Srce riska jeste credit risk, odnosno analiza klijenta u svakom smislu. Počev od analize finansijskih izveštaja, racio brojeva, trendova, svih podataka koji su dostupni na razlicitim portalima, kontakata sa bankama, analize kolaterala. Ono što je meni nezamenljivo, jesu informacije koje dobijam od kolega iz prodaje. Oni su uvek u dodiru sa klijentima i donose prve informacije sa tržišta. Na početku bavljenja ovim poslom smatrala sam da su kolege iz različitih vrsta timova prodaje „suprotan tabor“, da mislimo različito i želimo različite stvari. Sličnog stava bili su i oni. Bili smo novi u ovom poslu, ali i nedovoljno iskusni. Sa željom da posao uradimo najbolje, nismo primećivali najvažnije



- da imamo isti cilj! Nakon nepune dve godine i prve ozbiljne prepreke, shvatili smo da je za sve najbolje da se udružimo i vrlo poštujemo. Interes nam je isti – prodati, a naplatiti. Taj odnos na koji smo svi ponosni, omogućava nam da stvari sagledamo timski.

„Kada odobriš nekoliko hiljada limita, onda stekneš prvo iskustvo“, reči su jednog mog kolege. Tačno! Za to isto iskustvo neophodno je znanje iz računovodstva, analize i razumevanja tržišta, svakodnevno informisanje sa svetskih tržišta, ali ono što je presudno jeste moć donošenja odluka i sposobnost da se svaka odluka odbrani.

Nakon godina iskustva u ovom poslu i mnogih odluka koje sam obrazložila i iza njih stala, s pravom mogu da kažem da za ovaj posao nije svaka osoba i ne može svako da ga radi. Nekada veliko znanje uopšte nije dovoljno. Jedan od primera jeste tretman različitih vrsta kolaterala i klijenata različitih boniteta. Lako je raditi kada u portfoliju imate renomirane klijente, kao i kada je portfolio dobro obezbeđen. Međutim, kako svaka godina nosi neki svoj izazov, važno je da se prilagodimo. Baviti se ovim poslom podrazumeva mnogo toga, ali ne i monotoniju. Osim redovnih izveštaja i sastanaka, nikada ne znam šta će me sačekati narednog dana. A neki dani podsećaju na scene iz filmova, kako se mi često šalimo. U tome i jeste čar ovog posla. To su dani uzburkanog tržišta. Tada je važno pokazati iskustvo, odreagovati odmah i sačuvati kompaniju od bilo kakvog rizika. ■



1) IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Knjiga *Izveštaji za menadžment* daće vam ideje kako da napravite kvalitetne izveštaje koji će vašim menadžerima uštedeti vreme i doprineti boljem donošenju odluka.

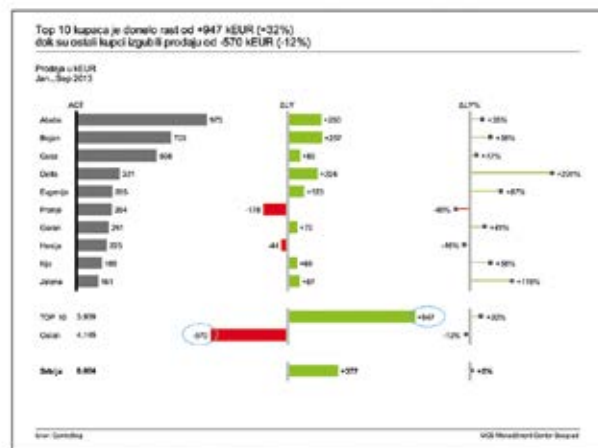
Dobar izveštaj treba da omogući menadžeru da brzo i lako donese odluku. U praksi, menadžer često troši dosta vremena na tumačenje izveštaja, što često dovodi do pogrešnih odluka. Neke od karakteristika izveštaja koje tome doprinose su:

- nepostojanje poruke
- previše ili premalo cifara
- nepotrebna dekoracija
- neodgovarajući grafikoni
- pogrešan izbor boja
- loše skaliranje
- nepostojanje standardizacije

U prvom delu knjige data su dva primera izveštaja, kao i pojedinačni koraci kako da od sirovih podataka napravite izveštaje koji će oduševiti vaš menadžment. Prikaz statističkih podataka nije dovoljan. Potrebno je da te podatke analizirate, stavite ih u odgovarajući kontekst i da sa ključnom porukom izveštaj predate menadžeru. U tome će vam pomoći SUCCESS© pravila profesora Hicherta. On je osmislio sedam pravila koja će vam dati smernice za vrhunske izveštaje. U knjizi su kroz brojne primere detaljno opisana SUCCESS pravila.



Darko Vlajković
konsultant
MCB Menadžment Centar
Beograd



Slika 03. Izveštaj TOP 10 kupci ("posle")

Izdavač: MCB Menadžment Centar Beograd.

Cena: 1.426 RSD

Knjigu možete nabaviti u Makartu (www.makart.rs).

Svako
dobro!



Svi smo različiti, ali briga
o zdravlju nam je svima ista.

Zato se mi u Hemofarmu brinemo da svih 365 dana bude dobro.





2) NAPREDNI GRAFIKONI

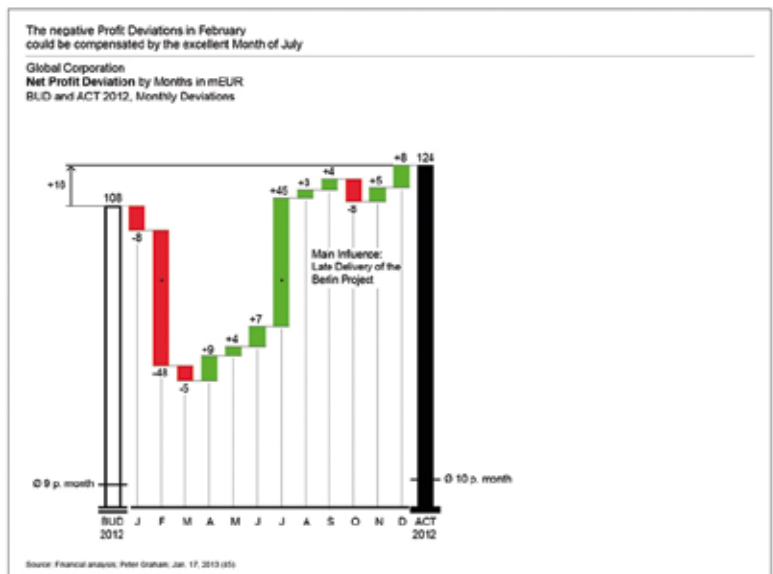
Knjiga *Napredni grafikoni* će vam dati praktične trikove i savete kako da napravite sjajne grafikone u svojim izveštajima.

Ova knjiga pokazuje vam kako da pravite grafikone na potpuno drugačiji način od onog koji nudi standardni Excel chart wizard. Naoružani znanjem, savetima i trikovima, možete da napravite praktično sve što vizuelno zamislite, kao i da unesete mnoštvo detalja koje možete eksterno da podešavate.

U prvom delu su pojašnjena pravila profesora Hichertera za izveštavanje, a koja se zasnivaju na SUCCESS standardima. Kroz slike su prikazani primeri grafikona i kako su na njima primenjena navedena pravila.

U drugom poglavlju se korak po korak prikazuje postupak pravljenja *stacked column charta*. Tu ćete naći savete kako da sredite grafikon prema SUCCESS pravilima. Istovremeno ćete naučiti kako da svaki detalj na grafikonu menjate eksterno i da napravite šablon koji ćete kasnije da koristite kada budete unosili nove podatke.

Knjiga je napisana kao priručnik za samostalan rad, a uz knjigu se dobija i poseban fajl za vežbe.



Slika 1.3-4: Waterfall s horizontalnom osom za actual (stvarna) odstupanja od plana

Izdavač: MCB Menadžment Centar Beograd.

Cena: 1.426 RSD

Knjigu možete nabaviti u Makartu (www.makart.rs).



NAJVAŽNIJE ZA VAS - OBLASTI NAŠIH REŠENJA U SRBIJI I REGIONU:

- MIS ERP – 20+ godina iskustva, 220+ projekata – sve vaše transakcije na jednom mestu!
- BI – poslovna inteligencija – efikasno upravljajte vašim izveštavanjem!
- BPM (Business Process Management) – uređenjem i optimizacijom poslovnih procesa - do zadovoljstva menadžmenta i klijenata!
- CPM (Corporate Performance Management) – upravljajte performansama vaše kompanije!

ŠTA VAŠI KONTROLERI I VAŠA ORGANIZACIJA DOBIJAJU NAŠIM REŠENJIMA?

1. Podešen i potpuno prilagođen pristup sintetičkim i analitičkim sadržajima vaših finansijskih i ostalih podataka
2. Potpunu kontrolu troškova i prihoda kao i ostalih vama potrebnih parametara
3. Merljivo povećanje vaše efektivnosti i efikasnosti
4. Praktično planiranje i budžetiranje
5. Integrisanost bitnih tokova podataka
6. Sledljivost i jednoznačnost unosa podataka
7. Obuku za sve potrebne segmente rada
8. Konsultantsko-razvojnu podršku u implementaciji i održavanju do nivoa 24x7
9. Praćenje rasta i dinamike vašeg poslovanja



**POZOVITE NAS, ZAKAŽITE SASTANAK
I OTKRIJTE NOVE MOGUĆNOSTI SVOG
RAZVOJA!**

Iskoristite **do 30. 04. 2015. besplatni paket**
od tri konsultant sata analize vašeg poslovanja!



Novi Sad:

Bul. vojvode Stepe 16, 21000 N. Sad

tel.: 021 68 98 602

email: branislav.zobenica@mi-system.co.rs

Beograd:

Klare Cetkin 7, 11070 N. Beograd

email: nenad.indjic@mi-system.co.rs

www.mi-system.co.rs

MARIJANA KRIČKA

FINANCIAL ANALYSIS MANAGER, NELT GRUPA

Controlling je ključna podrška u vođenju kompanije

Prvu poslovnu šansu ukazala joj je domaća kompanija *Nelt*, u kojoj je, pred kraj svojih studija na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, počela da radi kao asistent finansijske analize. Važan trenutak u njenoj šestogodišnjoj poslovnoj karijeri bilo je uvođenje SAP-a u ovu kompaniju, kada je dobila priliku da učestvuje u tom procesu kao član tima za implementaciju. Tokom trajanja projekta Marijana Krička postala je tim lider CO modula.

Nakon uspešne implementacije SAP-a vraća se u finansijski sektor, na poziciju supervizora finansijske analize, a uskoro će obeležiti godinu dana na poziciji menadžera finansijske analize *Nelt grupe*.

■ Od kada se Vi lično bavite controllingom?

Praktično od početka svoje karijere, dakle, šest godina.

■ Kako je organizovan sektor controllinga u Neltu?

Nelt grupa broji deset kompanija i posluje u sedam zemalja. Controlling je skoro u potpunosti centralizovan i *Neoplanta AD* je jedina kompanija u okviru *Grupe*, koja zbog specifičnosti posla ima izdvojen controlling. Sve ostale kompanije se prate, izveštavaju i analiziraju iz centrale u Beogradu.

■ Zašto i kada ste ga formirali?

Sektor postoji dugo. Kreiran je još dok je kompanija bila u ranoj fazi razvoja, 1999. godi-

ne. Iako tada controlling kod nas i nije bio preterano razvijen, vodeći ljudi *Nelta* prepoznali su potrebu za adekvatnom podrškom u donošenju finansijskih odluka, pomoću kojih se kompanija pozicionirala na tržištu.

■ Koliko ljudi imate u timu?

Zajedno sa mnom, tim trenutno broji srećnih trinaest zaposlenih.

■ Koji od deset IGC procesa primenjujete u controllingu?

1. Strateško planiranje
2. Operativno planiranje i budžetiranje
3. Obračun troškova
4. Reporting (izveštavanje)
5. Forecasting (prognoza)
6. Controlling projekata i investicija



7. Upravljanje rizicima
8. Controlling funkcija (R&D, HR, prodaja, nabavka...)
9. Podrška menadžmentu
10. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema

Najveći značaj dajemo reportingu (izveštavanju), forecastingu, obračunu troškova, kao i operativnom planiranju i budžetiranju. Fokus nam je na redovnom i pravovremenom izveštavanju. Naravno, treba izdvojiti i podršku menadžmentu, unapređenje organizacije i procesa, kao i upravljanje rizicima. Imajući u vidu opseg posla i podršku koju dajemo kompaniji kao sektor, mogu da kažem da koristimo sve procese u manjoj ili većoj meri.

■ Koliko je izazovan posao menadžera controllinga i šta su prednosti a šta mane?

Potrebno je dobro poznavanje svih procesa u kompaniji, ne gubeći iz vida široku sliku našeg ukupnog biznisa, a koji se sastoji iz distribucije robe široke potrošnje i farmaceutskih proizvoda, pružanja logističkih usluga i trade marketinga. Diversifikovanost i raširenost naših biznisa često dovode do situacija da imate manje vremena nego što vam je potrebno, da uglavnom morate brzo da reagujete i da „branite cifre“ koje se ne dopadaju svima baš uvek. Ukoliko ovo ne shvatite kao izazov, onda je controlling stresan i naporan posao. Međutim, controlling smatram dinamičnim poslom, sa prilikom za specifičan razvoj karaktera i stručnosti.

■ Šta je za Vas controlling?

Preuzimajući rizik da možda suviše jednostavno definišem, rekla bih da je controlling ključna podrška pri donošenju najvažnijih odluka u vođenju kompanije.

■ Šta je po Vama najvažniji zadatak controllera?

Krajnji proizvod koji dajemo, tačnije informacija koju dajemo, jer ona mora da bude precizna, koncizna i sumarna. Sa druge strane,



rad na izradi izveštaja mora da bude detaljan i sveobuhvatan.

■ Kakve kompetencije su potrebne dobrom controlleru?

U pitanju je set kompetenci. Osim tehničkog i teorijskog znanja, izdvojila bih analitičnost, tačnije sposobnost za uočavanje odnosa, uzročno-posledičnih veza između finansijskih pokazatelja i njihovo tumačenje. Samostalnost, svest o posledicama rezultata posla koji obavlja, proaktivnost ali i spremnost za prihvatanje novih zadataka, posvećenost poslu, istraživanje mogućih rešenja problema kroz praksu i literaturu.

■ Kako biste u jednoj reči opisali controllera?

Spreman.

■ Koliko Vam controlleri pomažu u donošenju odluka?

Kao menadžer controllinga izrazila bih se precizno i koncizno u brojkama - 84,6%.

■ U kojim situacijama je menadžer ujedno i controller?

Svaka menadžerska pozicija nosi sa sobom

odgovornost i rizike. Iz toga proizilazi potreba za većom analitičnošću. Teško mi je da nabrojim situacije kada menadžer nije i controller.

■ Šta mislite o controlleru kao biznis-partneru?

Controller je osoba koja pre svega treba da ima dovoljno teorijskog i praktičnog znanja, ali i volje i energije da fleksibilno prilazi raznim izazovima. Zahtevan je zadatak, u smislu „pokrivanja“ svih procesa na konstantnom i, za biznis, zadovoljavajućem nivou. Iz ugla korisnika usluga - a to je menadžment, i u manjoj meri drugi sektori kompanije, jednostavan i dobar koncept.

■ Kako vidite razvoj controllinga u Srbiji?

Situacija u našoj zemlji nije na zavidnom nivou, zato vidim dosta prostora za razvoj controllinga. Mislim da je prvi korak u tom smislu razmena iskustava, znanja i veština koje kompanije na domaćem tržištu već poseduju. Na primer, ovaj časopis je fantastičan način za upoznavanje i razmenu dobre prakse. Sa druge strane, imamo sve više novih, praktičnih alata i iskustava sa razvijenih tržišta, čija primena može da donese boljitak controllingu u našoj zemlji. ■

OTVORENE OBUKE – PROLEĆE/LETO 2015

KONGRES CONTROLLERA

CENA (EUR)

3. ICV Kongres controllera „Controller kao biznis partner“	20.maj	249
---	--------	-----

CONTROLLING

Akademija Controllinga po licenci i programu Controller Akademije Munich (5 treninga po 3 dana)	23–25.mar. (17. generacija) 27–29.apr. (18. generacija)	25–27.maj (19. generacija) 22–24.jun (20. generacija)	2.900
Nivo 1 – Controlling sistem	23–25.mar.; 27–29.apr.; 25–27.maj; 22–24.jun		690
Nivo 4 – Psihologija u controllingu	13–15.maj		690

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT (REPORTING)

Kreiranje efektivnih izveštaja za menadžment	30–31.mar.; 27–28.apr.; 13–14.maj; 1–2.jun; 25–26.jun	590
Napredne prezentacione tehnike (Storyline)	15–16.apr.; 11–12.jun; 13–14.jul	590
Napredni grafikoni u Excelu	23–24.mar.; 27–28.apr.; 27–28.maj; 18–19.jun; 14–15.jul	590
Power Point	15.apr.; 4.maj; 2.jun; 24.jun; 22.jul	290

EXCEL U BIZNISU

Napredni Excel	26–27.mar.; 22–23.apr.; 11–12.maj; 25–26.maj; 15–16.jun; 16–17.jul	590
Napredni Excel za controllere	29–30.apr.	590
Napredne Pivot tabele	20.apr.; 1.jun; 22.jun; 21.jul	290

MENADŽMENT

Finansije za nefinansijere	2–3.apr.; 11–12.maj; 8–9.jun; 29–30.jun	590
Savremeni menadžer	11–12.maj; 1–2.jun; 2–3.jul	590
Biznis plan	10–11.jun; 1–2.jul	590
Management By Objectives (MBO)	29.apr.; 24.jun	290
Balanced Scorecard (BSC)	7.maj; 25.jun	290
Key Performance Indicators (KPI)	30.apr.; 26.jun	290
HR controlling	24.apr.	290

VEŠTINE

Komunikacione veštine	6–7.apr.; 25–26.maj	390
Upravljanje vremenom	8–9.apr.; 27–28.maj	390
Timski rad	27–28.apr.; 8–9.jun	390
Prezentacione veštine	20–21.apr.; 10–11.jun	390
Vođenje sastanaka	8.maj; 15.jun	290

FINANSIJE

Analiza finansijskih izveštaja	22–23.apr.; 28–29.maj; 25–26.jun; 20–21.jul	590
Cash Flow analiza	20–21.apr.; 15–16.jun; 15–16.jul	590
Business Case (CAPEX analiza)	3–4.jun; 22–23.jul	590



- MCB – Menadžment Centar Beograd je siguran da ćete dobiti najviši kvalitet obuke za uloženi novac. Sa druge strane, ukoliko ne ispunimo Vaša visoka očekivanja, nudimo Vam garanciju – **100% povraćaj novca.**
- **100% garancija – ukoliko niste zadovoljni obukom, vraćamo Vam novac.**

ORGANIZACIJA

Obuke se održavaju u našem trening centru u Beogradu, Ustanička 189. Radno vreme 9–16h, pauza za ručak 12.30–13.30h. Broj polaznika je ograničen na 12.

IN-HOUSE

Mnoge kompanije žele da prilagode treninge svojim potrebama. Javite se za informacije oko in-house obuka.

NATAŠA STAMENKOVIĆ
HR DIREKTOR, NIS AD

RAT ILI MIR?



Pre nego što pređem na temu, napominjem da ne obećavam dobru zabavu čitaocima ovog teksta, jer tema nije ni komična ni smešna. Teško da ću slediti i savet Bojana (urednika ovog magazina) da tekst bude duhovit i relaksirajući. Jednostavno, to nije moguće s obzirom na ozbiljnost teme. Utoliko pre što je u mnogim kompanijama ova relacija vrlo problematična i često vodi ka još većim problemima umesto rešenjima.

Možda savremenog menadžera tema o sindikatima uopšte ne zanima? Ne samo što reč „sindikata“ zvuči retro, nego nema ni slova engleskog jezika u sebi, nema *fansy* naziv. Ko

se još osvrće u ovom turbo korporativnom svetu na sindikate. Koga je briga za sindikat? Nije valjda da se sindikatima bavi HR?

Ako spadate u grupu ovih čitalaca, ipak vam savetujem da uložite mali napor i gram pažnje dok čitate ovaj tekst, jer možda će vam biti korisno. Prvo, zato što sindikati još uvek postoje. Drugo, zato što tamo gde postoje sigurno nemaju perifernu ulogu u korporativnom životu. Treće, zato što je vaš CEO veoma zainteresovan za to da nema problem u odnosima sa sindikatima. Danas je jako važno da smo svi društveno odgovorni prema svojim *stakeholderima*, a sindikat

Saradnici ili suparnici? Partneri ili protivnici? Prijatelji ili neprijatelji? Mogu da nastavim u nedogled sa nabranjanjem mogućih varijacija u odnosima između poslodavca i sindikata, ali samo je jedan odgovor tačan. Samo jedna formula vodi ka rešenju.

je jedan od važnijih. Eto, makar zbog javnosti, imidža kompanije i, da ne kažem zbog *employer brandinga*, ako ne zbog autentično dobrih odnosa i dostizanja nivoa socijalnog dijaloga.

Priroda suparničkih odnosa poslodavaca i sindikata je istorijska, nasleđena iz nekog prošlog vremena i više stereotip nego realnost današnjice. Ali, nekako bez razmišljanja, po nekoj inerciji, većina menadžera je osetljiva kada čuje reč „sindikata“. Ako bolje razmislimo zašto je tako, odgovora nema ili glasi: „Zato što tako treba, prirodno je“. Oni se postavljaju kao istorijski protivnici, kao Indijanci i kauboji, kao Nemci i partizani, kao vlast i opozicija. A izgleda da su došla nova vremena, u kojima se cene dogovor i konsenzus. Kao da to nismo ni primetili, pa nastavljamo po starom modelu odnosa.

Da li je moguće drugačije? Naravno da jeste. Hajde da pogledamo iz drugog ugla. Ako razmislimo šta je cilj sindikata (za šta se i protiv koga bore), dolazimo do zaključka da poslodavac ima isti cilj kao i sindikat: da obezbedi uslove za rad, zaradu, beneficije i sve to kako bi radnici bili produktivniji i lojalniji. Zašto onda ne udružimo snage u tom nastojanju nego trošimo energiju na međusobna nadmudrivanja i oštre diskusije? Isto ovo želi i svaki poslodavac. Neki čak ulažu velike sume novca u alate i svoje ljude kako bi kod radnika baš povećali lojalnost, posvećenost i produktivnost.

Moguće je da umesto ljutog protivnika u sindikatu imate najboljeg saradnika, posvećenog dobrobiti kompanije, koji ne želi da se bori protiv poslodavca nego protiv izazova koji su pred kompanijom. Sve zavisi od vas i od sindikata. Verovali ili ne, mogući su odnosi međusobnog poverenja, dogovora i timskog rada.

Da li ste znali da u Srbiji danas ima preko 20.000 sindikalnih organizacija? Možda da pogledamo na sindikat kao na organizaciju koja ima svoju strukturu, uloge i odgovornosti umesto na

organizaciju koja postoji iz razloga ličnih interesa pojedinaca? Možda da pogledamo kao na organizaciju kojoj je dobrodošla pomoć poslodavca u procesu reorganizacije, restrukturiranju, u novim znanjima, alatima? Možda da pogledamo na predsednika sindikata kao na menadžera koji upravlja svojim članstvom? U stvari, ja i ne vidim kako je drugačije moguće? Viđala sam predsednike sindikata koji se ni po čemu nisu razlikovali od menadžera. Upravljaču svojim ljudima i budžetima, rade prekovremeno, imaju svoja pravila, sve isto - ista pitanja, iste dileme kao bilo koji drugi menadžer. Neki od predsednika sindikata rade na svom ličnom razvoju mnogo više nego generalni direktori. Imala sam priliku da vidim predsednike sindikata sa boljim menadžerskim veštinama od mnogih drugih menadžera. A, o poznavanju zakona, propisa, pravila i kolektivnih ugovora da i ne govorimo.

Razmislite, možda je došlo vreme da napravite presedan i počnete da vodite dijalog jednakih među istima sa svojim sindikatima. Ovo nije samo savet za HR. Svaki menadžer je istovremeno i HR menadžer; verujem da ste to učili na jednom od desetina treninga na koje vas je kompanija poslala da bi vam pokazala da za vas brine i da u vas ulaže. Samo, nikada vas niko nije poslao na trening na kojem vas uče kako da radite, a ne da ratujete sa sindikatima. A nekima je rat svakodnevna pojava. To znači da svi moramo da resetujemo odnose sa sindikatima. Svi imamo i priliku i odgovornost da razvijamo zdrave i konstruktivne odnose. Probajte, to ulaganje vratiće vam se višestruko.

I na kraju, da odgovorim: život je lepši i lakši ako uspete da razvijete odnose partnerstva i saradnje u postizanju zajedničkih ciljeva. Odaberite mir sa sindikatom jer ste zajedno jači. Sve drugo je uzaludno trošenje energije i ne priliči najboljim kompanijama u kojima, valjda, svi radimo. ■

VII

WINE
STYLE

SALON VINA

SUBOTA, 18.4.2015. 14-20H

HOTEL ZIRA, BEOGRAD



MILOŠ SIMIĆ

PRESEDNIK, INTERNATIONAL
ADVERTISING ASSOCIATION (IAA),
SERBIAN CHAPTER
DIREKTOR MARKETINGA,
GRAND CASINO BEOGRAD

TO JE SAMO MARKETING

Svedoci smo da se u medijima termin „marketing“ često koristi kao sinonim za iznošenje neistine, zamajavanje i skretanje pažnje. Ne tako retko u komentarima dnevne politike i društvenih zbivanja čujemo izraze poput „marketinški trik“, „samo marketing ali ne i prava želja“ i slično. Šta se zapravo krije iza ovih konstatacija? Da li je to kriza identiteta ili poljuljani kredibilitet struke?

Posredi je zapravo loše tumačenje onoga što je marketing danas. Velike reči, olako date garancije, lepo uvijena obećanja, grandiozni slogani i jednosmerna komunikacija više nisu u trendu i ne bi smeli da budu sinonim za marketing.

Ekonomska kriza, sve jači uticaji geopolitike na razvoj društva i ekonomije, globalna povezanost tržišta i čuveni domino-efekat, kao i konstantna tehnološka revolucija doveli su do povećane nesigurnosti. Merenje rizika postalo je veoma dinamično i često nemoguće na duži period. Pa šta nas onda očekuje? Kako će se razvijati marketing? Koji trendovi oblikuju struku danas?

U vremenu kada se ambijent konstantno menja pod uticajem razvoja tehnologije važno je kako se aktiviraju osnovni postulati marketinga. Pitanje koje nas sve zaokuplja, jeste kako da se predvide nadolazeći trendovi i time stekne prednost na tržištu. U prethodnim godinama naše tržište nije bilo dinamično i u velikoj je meri bilo određeno ekonomskim i demografskim parametrima. To nas je često sputavalo i mislim da smo umnogome zapostavili želju da pravimo



inovacije i sledimo profesionalne instinkte. Umesto toga, držali smo se tradicionalnih formi kojima je na neki način rok trajanja već bio na isteku.

Potrošači danas žele praktičnost i efikasnost transakcija, a ono za čim žude jeste značenje. Cena, kvalitet i dostupnost su roba na koju su potrošači naviknuti, a značenje je ono što će biti u njihovom fokusu u vremenu koje dolazi. Marketinški recept glasnog ubeđivanja začinjelog skupim efektima i laganim šalama ostaće samo eho koji odzvanja u medijskom prostoru, ali mislim da će imati sve manje uticaja na stav potrošača.

Sa druge strane, svi smo postali opsednuti merenjem. Ono što ne možemo da izmerimo težimo da zaobiđemo. To je dovelo do ogromne gladi za podacima. Kompanije prikupljaju sve više podataka i pokušavaju da na osnovu njih tumače svoje klijente. Nažalost, ne možemo sve da izmerimo niti možemo da očekujemo da će svaka marketinška akcija da ima direktan uticaj na prodaju. Prikupljanje podataka služi da bismo bolje razumeli potrošače, ne bi li im na kraju omogućili da dosegnu značenje za kojim žude.

Potrošači u brendovima traže vrednosti i dodatne benefite. Šta više, danas očekuju da te vrednosti kreiraju zajedno sa kompanijama. U tome niko više ne može da ih sputa. Socijalni mediji dali su potrošačima ogroman megafon i samo nemarne kompanije to mogu da ignorišu. Jednostrani marketing u kojem kompanije uveravaju potrošače ili im nude povoljnosti koje za njih nemaju stvarno značenje, po meni su potpuno prevaziđene.

U bliskoj budućnosti marketing će biti ocenjen kroz lojalnost potrošača, transparentnost, jednostavnost i potpunu posvećenost potrošaču u realnom vremenu. Razviti lojalnost potrošača nije nimalo lak posao. Velike kompanije, poput Apple-a ili Nike-a su to utkale u svoj proizvod. Da bi se razvila lojalnost važno je da se potrošači razumeju na pravi način i da se zajedno sa njima grade vrednosti brenda. Dodatni benefiti koje lojalni programi nude ne moraju da budu ekstenzije samog proizvoda, niti moraju nužno da budu u vezi sa samom transakcijom (cena, količina). Naprotiv, mislim da vrhunske programe od dobrih razlikuje baš ta mogućnost da se lojalnost prema brendu poveže sa kontekstom i ambijentom i da zapravo na taj način ukrstimo vrednosti brenda i stavove potrošača.

U budućnosti najbolji brendovi neće biti oni koji uveravaju ili šire najlepšu sliku o sebi, već oni koji transparentno prikazuju šta rade za svoje potrošače. I tu sliku će potrošači tražiti uvek i stalno. U nekom trenutku to neće biti *on demand* već *real time* ili *live streamed*.

Transparentnost će u skoroj budućnosti vredeti mnogo i samo oni brendovi koji to razumeju moći će da opstanu na velikoj sceni.

Kompanije često imaju veoma zamršen sistem nevidljiv potrošaču. U takvim sistemima gubi se poruka koju brend nosi i sama kompanija se distancira od svoje svrhe. Veliki zadatak stručnjaka za marketing će biti da vrednosti brenda preslikaju i utkaju u sve delove kompanije i sve njene radne jedinice. Interna komunikacija će postati bitan segment marketinga. Na taj način biće moguće da se angažuju najbolji brend ambasadori, a to su ljudi koji taj brend i proizvode. Osnovne vrednosti brenda i njegovi atributi moraju da budu i vrednosti kompanije i svih njenih jedinica. Marketing mora da bude utkan u sve pore kompanije. Najbolji primer za to su kompanije koje su se u poslednjim godinama verovatno najbrže i razvijale: Google, Apple, Facebook. Jednostavnost poruke je od ključnog značaja. Takvu poruku će svi lako razumeti i moći će da je primene u svom polju delovanja. *Customer care*, ponašanje i izgled zaposlenih, službena vozila, lokacija i izgled prodajnih objekata, pa čak i način rada pravne i finansijske službe deo su korporativne komunikacije. Ta komunikacija preslikava attribute i vrednosti brenda i tu ne sme da bude konfuzije.

Po načinu na koji su se mediji razvijali u prethodnih nekoliko godina, definisala se i komunikacija. Stara izreka „Medij je poruka“ dobila je potpunije značenje sa razvojem digitalnih medija. Zahvaljujući interaktivnosti današnje komunikacije, i pre svega socijalnim medijima, u situaciji smo da analiziramo mnogo podataka. Osim toga, u obavezi smo da razmišljamo u realnom vremenu. Planovi se sve ređe prave na tromesečnom nivou, a sve više smo primorani da pravimo nedeljne strategije. Merenje postaje osnova za planiranje, a proces se dramatično ubrzao i postao je složeniji. Analiziramo mnogo podataka, pa zaključke moramo da izvedemo maltene odmah, ne bi li reagovali u prihvatljivom vremenskom roku.

Živimo u vreme globalne ekonomije, globalnog društva, globalnih medija. Uprkos tome, marketing ima tendenciju da postane personalizovan. Tehnologija nam je omogućila da uspostavimo direktan dvosmerni kontakt sa potrošačima i zato svi trendovi savremenog marketinga o kojima sam govorio nedvosmisleno vode ka personalizovanoj komunikaciji. To je komunikacija u kojoj nije jedino važno ono što kažu stručnjaci za marketing, već i ono što misle i žele potrošači. Živimo se u vremenu kada kompanije i potrošači zajednički formiraju vrednosti brendova.

Zato mislim da komentari poput „marketinški trik“ ili „to je samo marketing“ ne znače baš ništa, osim pogrešnog izražavanja nekog površnog komentatora. ■

3. ICV Kongres Controllera Srbije

CONTROLLER KAO BIZNIS PARTNER

Beograd, Hotel Crowne Plaza, 20. maj 2015.



→ Govornici

1. Andreas Graf, CFO, VIP MOBILE SRBIJA



2. Valentina Mcreynolds, CFO, NECTAR



3. Nenad Kovačević, CFO, TETRA PAK



4. Milan Bukumirović, CFO, KNJAZ MILOŠ



5. Dalibor Jevtić, Head of treasury, VICTORIA GRUPA



6. Nikola Petreski, Head of controlling, TELENOR



7. Ljubomir Skupek, Head of controlling, RAIFFEISEN BANK



8. Aleksandra Paunić, Head of controlling, WIENER OSIGURANJE



9. Jovana Kondić, Head of controlling, MERCATOR S



10. Ivan Tadić, Head of controlling, HEMOFARM



11. Miša Lukić, predsednik, MMS COMMUNICATIONS



12. Saša Trandafilović, načelnik Uprave za budžet, VOJSKA SRBIJE



13. Tatjana Lukić, Regional Director MBS Adriatics, Balkans, Baltics & CIS, MICROSOFT



→ Sponzori



Od A Do Š

Slovo Značenje

- A** *Apatinska pivara.* APA, kao i sve multinacionalne kompanije u kojima sam radila prethodnih deset godina. Neprocenjivo profesionalno i životno iskustvo.
- B** Budžet. Jedan od najvažnijih zadataka/perioda u godini svakog controllera.
- V** Wellness. Jedna od stvari u kojoj najviše uživam. U Srbiji ima mnogo dobrih, a relativno nepoznatih wellness centara. U svakom slučaju, wellness vikend nakon naporne radne nedelje je za svaku preporuku.
- G** Godina. Poslovna, kalendarska. Nova.
- D** Društvene mreže. Neizostavan deo savremene kulture.
- Đ** Đokovic Novak. Dobro je da smo u svetu poznati po takvoj osobi.
- E** Energija. Menadžment energije umesto tajm menadžmenta. Potrebno je obratiti pažnju na to gde nam energija odlazi tokom vremena.
- Ž** Želje. Svi ih imamo, u svakom trenutku.
- Z** Zabava. U svemu što radimo.
- I** Iskustvo. Profesionalno, životno.
- J** Jelen(a). Brend *Jelen*. A i moje ime Jelen(a).
- K** Karibi. Top-turistička destinacija ako mene pitate (i nije tako daleko).
- L** Leto. Obožavano godišnje doba kojeg, nažalost, sve manje ima.
- LJ** Ljubav. Teško je naći reči koje mogu da zamene ovu.
- M** More. Uvek brzo prođe i meni ga nikad nije dosta.
- N** „Nikad ne reci nikad“. Jedna od izreka koja se pokazala zapanjujuće istinitom.
- NY** NY city. „Must see“. U svakom slučaju, što pre - to bolje.
- O** Otvorenost. Karakterna osobina ljudi. Sve ređe se na nju nailazi.
- P** Putovanja. Nešto što najviše volim. „Moje omiljeno mesto je tamo gde nikada nisam bio“.
- R** Radost. Radovanje zbog malih, običnih stvari.
- S** Sneg. Lepo bi bilo imati jednu pravu zimsku idilu sa snegom, umesto sivila i kiše.
- T** Tačnost. Osobina koju visoko cenim.
- Ć** Ćorsokak. Svima nam se desilo da se u istom nađemo, bilo virtualnom ili realnom.
- U** Upornost. Osobina za koju smatram da je treba ispoljavati balansirano i u kontekstu situacije.
- F** Fitness. Slično kao i wellness. Zauzima značajno mesto u mom životu.
- H** *Honda*. Odličan automobil.
- C** Cene. Cenovne politike, marže, popusti.
- Č** Čekanje. Nikad prijatno, ali često neophodno i ne zavisi od nas.
- DŽ** „Džabe“. Za nešto što ne košta mnogo ili oko čega se ne vredni naročito truditi.
- Š** Španija. Jedna od omiljenih destinacija, uvek. ■



Jelena Radovanac
Business planning and analysis manager
APATINSKA PIVARA

**Mi ne prodajemo robu.
Mi vraćamo novac.**

CASH BACK

CASH BACK IMO d.o.o.

**PREDUZEĆE ZA USLUGE
REFUNDACIJE INOSTRANOG PDV-A**

Beograd, (Zemun), Stevana Markovića 8,

Tel/fax 011 307 6640; 316 2906

e-mail: cashbackbelgrade@eunet.rs

www.refundacijapdv.com

www.unitedcashback.com

**REFUNDACIJA (povrat) INOSTRANOG PDV-a
ZA SRPSKE FIRME**

STOKHOLM

Aleksandar Duković
Tekst i fotografije
preuzeti iz magazina
„Wine Style”

Neka druga dimenzija uživanja

Bez obzira na to da li se doselio iz Libana, iz Srbije ili je starosedelac, velika je verovatnoća da će vam svaki stanovnik Stokholma reći da ne bi ništa značajno promenio u prestonici Švedske. Ubrzo po dolasku u ovu skandinavsku metropolu biće vam jasno i zašto je to tako – fantastično uređen sistem, vrhunska briga za ljude i visok standard samo su jedan segment stokholmske bajkovite svakodnevice. Osim toga, lepota ovog grada ne ostavlja ništa manje duboku impresiju, kao ni jedinstveno ležerna atmosfera, tako atipična za ostale velike gradove u svetu. U Stokholmu ćete uživati na jedan drugačiji način – upravo u tome što ne morate ići da vidite, niti osećati obavezu da radite ništa posebno.

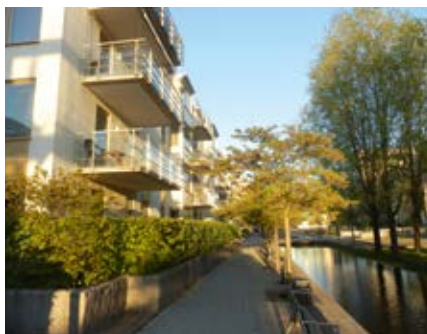


Iako sa svojih milion i po stanovnika spada u metropole, Stokholm je lišen za velike gradove uobičajenih saobraćajnih gužvi i vreve po ulicama. Izuzetno miran i tih, prilično se razlikuje od ostalih milionskih gradova. I odmah da razjasnimo – ako ste došli u Stokholm očekujući da vidite spektakularna i znamenita arhitektonska zdanja, poput nekih u drugim evropskim metropolama, onda ste na pogrešnom mestu. To naravno ne znači da ovaj grad nema da ponudi mnogo toga u vizuelnom smislu. Naprotiv, Stokholm impresionira izgledom, ali na jedan drugačiji način. Arhitektura će vas osvojiti jednom nenapadnom estetikom - bez suvišnih kitnjastih detalja. Podrazumeva se da oronule fasade ne možete da vidite, a većina zgrada je u jarkim, živim bojama, što gradu daje jednu specifičnu slikovitost. Fascinantna je nsvakidašnja uniformnost i uređenost, jer su u svakom delu zgrade poređane u savršenom nizu u svim pravcima. Nakaradnih odstupanja naravno da nema, što je primetno i u drvoredima koji krase gotovo svaku ulicu. Možda može da zvuči kao monotono, ali verujte da nikako nije.

Besprekorno čist, Stokholm je razmešten na nekoliko ostrva i kopnu, a Baltičko more urezuje se u njega mnogobrojnim kanalima. Zelene površine pokrivaju veliki deo grada, a parkovi su ovde mnogo više od pukog šetališta. Ljudi u njima zaista borave, pa tako osim mladih parova, rekreativaca i penzionera, često možete videti i poslovne ljude koji pauzu na poslu koriste kako bi u parku pojeli sendvič i malo se opružili na travi – bez kravate i cipela.

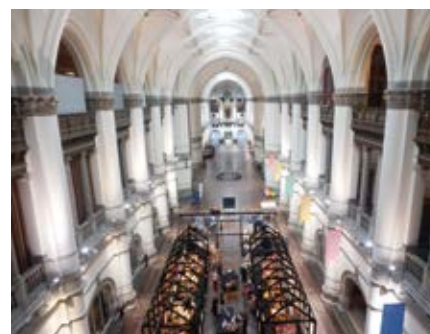
Vožnja brodićem od neka dva sata najbolji je način da u jednom potezu sagledate skoro ceo grad. Između ostalog, usput ćete proći i pored Djurgardena, dela u kome se nalaze rezidencije bogatih. Kada je o imućnima reč, uprkos jako visokom standardu, bogatstvo u Švedskoj ima nešto drugačiju dimenziju nego u ostatku Evrope. Ovde velikog luksuza, nema, bar ne tako upadljivog, počev od deficita skupocenih automobila na ulicama, pa do garderobe prolaznika. Obučeni su krajnje ležerno i nenametljivo, iako je





lako pretpostaviti da imaju novca za to. I još nešto, Šveđani su upadljivo lep narod, što se odnosi na oba pola.

Poznato je da je Švedska već duži niz godina vodeća u industrijskom, primenjenom dizajnu. Na svakom koraku su prodavnice dizajnerskog nameštaja i opreme za kuću. Možete, recimo, videti ogromnu prodavnicu kuhinjskog asesoara, sa hiljadama predmeta razvrstanih po bojama. A najbolji pokazatelj koliko je Švedska odmakla u dizajnu možete videti u njihovim muzejima gde se u delu za dizajn nalaze predmeti čije se replike zbog svoje visoke estetske i funkcionalne vrednosti i danas prodaju širom sveta. Ta velika posvećenost uređenju životnog prostora i težnja ka takozvanim humanističkim naseljima, dostigla je vrhunac u najnovijoj četvrti Hammarby Sjöstad, koju oni nazivaju „eko“, odnosno „frendli“ naseljem. Takođe, jedan od lepših delova je i stari grad, Gamla stan, koji odiše posebnim šarmom – male uske ulice, mnoge od njih prilično strme, ispresecane su mini skverovima, pa prilično podseća na pariski Monmartr. Tu su i najznamenitije crkve Stokholma, koje takođe svojom unutrašnjošću oslikavaju švedsku filozofiju uređenja prostora, čak i kada je reč o verskim objektima – jednostavnost ima primat pre svega. Inače, sam životni prostor Šveđanima je jako



važan, a u trendu je zelena, odnosno humana arhitektura - jednostavni oblici, maksimalna osvetljenost prostora, brojni cvečnjaci i velike zelene površine između zgrada stvaraju sliku savršenog mesta za stanovanje.

Topla preporuka je kupovina gradske karte **city card**, koja vam omogućuje besplatan prevoz i ulaz u sve muzeje. Prevoz funkcioniše besprekorno, a recimo da je najduže čekanje četiri minuta. Što se tiče muzeja, oni su zaista jedna od glavnih atrakcija – ima ih mnogo, a u većini je omogućeno interaktivno upoznavanje sa izloženim; zahvaljujući tehnologiji možete da saznate apsolutno sve što vas zanima u njima, a brojni audio-vizuelni efekti savršeno verno dočaravaju atmosferu i stvaraju autentičnu sliku o eksponatima. **Skansen** je prvi muzej na otvorenom u Švedskoj u kojem je na ogromnom kompleksu sačuvan duh ove skandinavske zemlje iz prethodnih vekova i gde će vam se stvarno činiti kao da ljudi još uvek žive tu, a obogaćen je i drugim sadržajima pa se tako u mini zoološkom vrtu ovog kompleksa možete igrati sa lemurima ili prolaziti kroz avanturističku stazu poput onih iz filmova o Indijani Džonsu dok vam iznad glave skakuću mali majmuni. U Muzeju muzike možete učiti da svirate razne instrumente, čak i mnoge egzotične za koje niste ni znali da postoje. U muzeju **Vasa** nalazi se najstariji pronađeni vikinški brod, koji je izgrađen 1628. godine, a gotovo



VINO I HRANA

Što se tiče hrane, Šveđani nemaju neku naročito poznatu i razvijenu tradicionalnu kuhinju, a glavne namirnice su ribe iz severnih mora, poput tune, lososa, bakalara i haringe, pa ne bi trebalo propustiti priliku da ih probate upravo ovde. Na jednoj od poznatijih pijaca kilogram lososa može da se kupi za desetak evra, ali i za trideset, a razlika je u tome što je ovaj skuplji divlji, a drugi je tovljeni. Veoma izražen trend zdravog života prisutan je i u ishrani, pa zato ovde nećete kao u drugim metropolama, videti mnogo *fast food* restorana. U Stokholmu primat imaju jela pripremljena od svežih namirnica i riba. Ovo ipak ne znači da će gurmani biti u problemu.

U restoranima su zastupljeni specijaliteta iz celog sveta, a upadljivo je odsustvo italijanskih restorana, dok su suši restorani apsolutni hit.

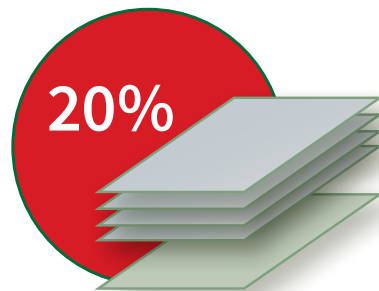
Šveđani su veliki potrošači vina, ali nema baš mnogo vajna barova. Veliki deo potrošnje odvija se u kućnoj atmosferi, a vina se uglavnom kupuju u specijalizovanim supermarketima za prodaju vina i alkoholnih pića. U ponudi imaju skoro hiljadu etiketa iz celog sveta i to po vrlo prihvatljivim cenama čak i po kriterijumima našeg standarda. Ukoliko uzmemo u obzir visinu prosečne plate u Švedskoj, koja je jedna od najvećih u Evropi, onda i ne čudi tolika potrošnja.

neverovatno zvuči da je na ovom atraktivnom eksponatu čak 95 posto delova originalno. U Vojnom muzeju ćete videti potpuno verne rekonstrukcije vikinških i ostalih brojnih ratova koje su Šveđani vodili, a bilo ih je kroz istoriju zaista mnogo...

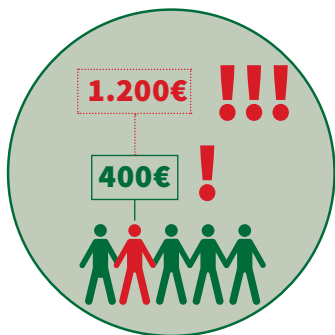
Poznato je da Šveđani imaju vrlo razvijenu svest o ekologiji – saobraćajne gužve su gotovo nezamislive, jer su bicikli jedno od glavnih prevoznih sredstava. Uzgred, to je i jedan od lepših načina da upoznate Stokholm, naročito njegove brojne parkove. Jedina neprijatna stvar koja vas može zadesiti u Stokholmu jeste nešto surovija klima, pa je preoruka toplija garderoba, bez obzira na to u koje doba godine idete. Šveđanima to naravno nije problem, pa je pojava prvih sunčevih zrakova znak da počinju da se nose majice, bermude, papuče... Poseban šarm gradu daju brojni muzičari koji na svakom uglu pokazuju svoje umeće, a najčešće se može čuti džez, što i ne čudi, jer su Šveđani poslednjih godina jedni od značajnijih evropskih predstavnika ovog žanra. Iznenađenje je i česta pojava mladih porodica sa dvoje, pa i troje dece, što ukazuje da su se Šveđani, posle iskustva seksualne revolucije sedamdesetih, danas ipak orijentalisali na tradicionalnije vrednosti i porast nataliteta, što njihova država u svakom smislu podržava i promovira. ■



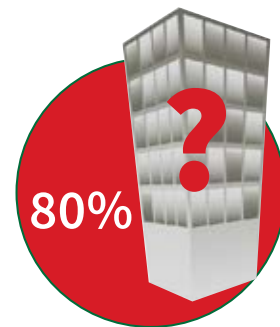
15% vremena potroši IT služba za podršku korisnicima štampe.¹⁾



Čak **jedna petina** štampanih dokumenta za samo pet minuta postaje stari papir, a jednu od pet strana onaj kome je namenjena - uopšte ne pročita.



Jedan zaposleni troši na štampu od **400**, do neverovatnih **1.200** evra godišnje!¹⁾



80% kompanija nema stvarni uvid koliko zaista novca, ali i ljudskih resursa, troši na štampu - od kupovine, održavanja i opsluživanja, do servisiranja i nabavke potrošnog materijala za štampače, faksove, kopir mašine, skenere...¹⁾



80.000.000.000 €

Kompanije godišnje bace papira u vrednosti od **80 milijardi** evra.¹⁾

PH Rešenja unose harmoniju u Vaš sistem poslovne štampe

uz FINANSIJSKU GARANCIJU za uspešnost realizacije projekata

¹⁾ Izvori: IDC, Gartner, Envirowise/wasteonline.org, WWF, DTI, Canon UK



PERIHARD[®]

www.perihard.com

T 011/276 00 16

E prodaja@perihard.com

INFO 063 60 55 63
SERVIS 7 dana • 8 - 22h

DA SVAKI OTISAK
**VIŠE
VREDI!**



controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

PRETPLATA

Poštovani, ukoliko želite da dobijate magazin **controlling** na svoju adresu, možete se pretplatiti na naš časopis.

Cena godišnje pretplate za četiri broja: 99 EUR (Srbija), 130 EUR (inostranstvo)
U cenu su uračunati troškovi poštarine.
PDV je 10%.

IME I PREZIME/NAZIV FIRME _____

ADRESA _____

MESTO _____

KONTAKT TELEFON _____

PIB _____

MCB Menadžment Centar Beograd
011/ 3047 126, 063/8500 991, office@mcb.rs



RODA
MEGAMARKET

IDEA



Mercator



UKUSI MOGA KRAJA

KPlus



POTPISANO SRPSKOM TRADICIJOM

Apple iPhone 6



Izaberi iPhone 6 i nove mt:s poslovne tarife

Povucite pametan potez i izaberite iPhone 6 i iPhone 6 Plus za samo 1 dinar uz novu BizMax Plus tarifu. Za dodatne informacije pozovite 064/785 ili kontaktirajte Vašeg biznis menadžera.