

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 04 ■ JUL 2015.

CENA: 199 RSD

3. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE

tema broja
Planiranje

sasvim lično
Andrej Beslač

na pauzi
Putopis - Tiro
Vinarija Zvonko Bogdan

intervju
TIJANA ANĐELIĆ
Carnex





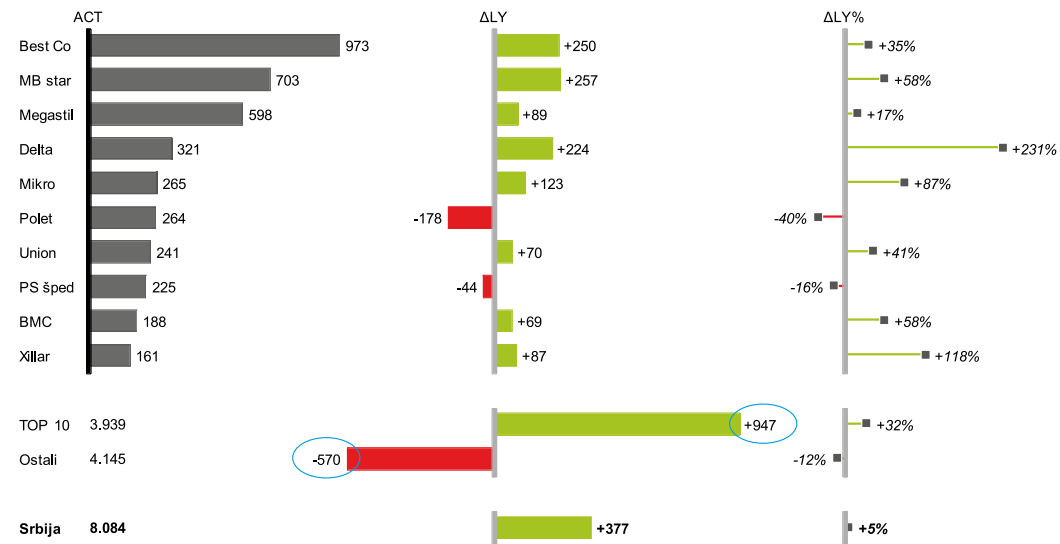
Posetite aka.ms/dynamics/crm i upoznajte se sa našim sjajnim ponudama

Proširite svoje
poslovne
horizonte.



Top 10 kupaca je donelo rast prodaje od 947 kEUR (+32%)
dok su ostali kupci imali pad prodaje 570 kEUR (-12%)

Global doo
Prodaja u kEUR
YTD Avg 2015.

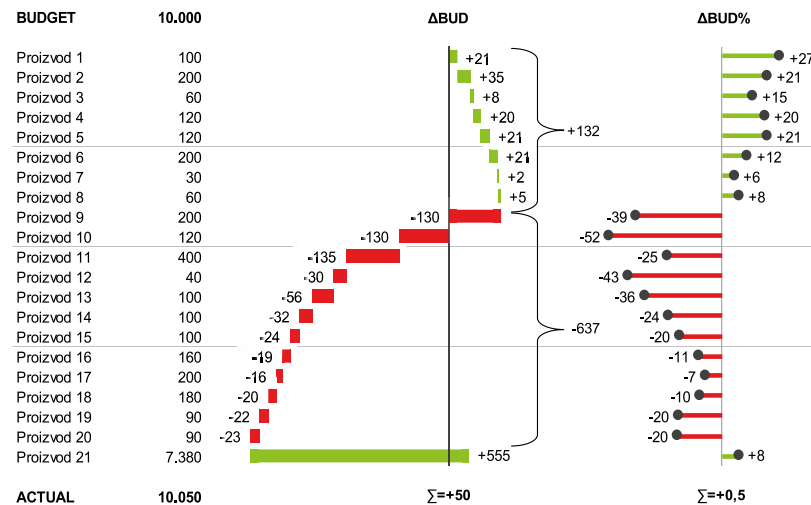


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Najveća varijansa dolazi od 4 tendera koje smo izgubili.
Glavni razlog su bile više cene kod proizvoda 9 i proizvoda 10.

Srbija
Sales on u kEUR
Top 10 varijansa u odnosu na budžet
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

Pogledajte:

www.mcb.rs

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 Vlajković, Tatjana Nježić, Sandra Šćepanović,
Ana Rudić, Dada Jovanović, Marija Švigir, Bojana Jovanović,
Biljana Peruničić i Miloš Cvetković

GOSTI BROJA

Tijana Anđelić, Predrag Kudra, Željko Vidojević, Vladimir
Petković, Nikola Turkan, Lucija Vesić, Dragana Đorđević,
Aleksanda Đorđević, Natalija Mihajlović, Petar Čurčić, Jovana
Kondić, Željko Čulibrk, Katarina Čevriz, Andrej Beslać, Nikola
Stokić

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, International Group of Controlling (IGC), International Controllers Association (ICV), International Business Communication Standards (IBCS). 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

**„Halo Bing, kako brat?
Mršavi u nadi da će se provući kroz rešetke zatvora?
Nikad ništa od njega.”**

Ovo je citat iz stripa *Alan Ford*. Alan Ford je junak mog detinjstva. Kao klinac sam obožavao stripove i gutao sam ih nemilice. Posle stripova počeo sam da čitam bajke, pa zatim SF knjige, a na kraju sam završio sa knjigama iz controllinga i finansija. Nisam siguran kakve to međusobne veze ima, no meni se sviđa ta čudna kombinacija, kao što mi se sviđa da ispisujem poeziju Tagore u prošlom broju *Controlling* magazina i da istovremeno bildujem mišiću u teretani, da idem kod Milorada petkom na pasulj i da organizujem Kongres u hotelu *Crowne plaza*. Ili da okupim 350 sjajnih controllera i CFO-a na jednom mestu – a onda da ih prepustim mojoj sedamnaestogodišnjoj ćerki Milici da im bude glavni voditelj. Ne znam kako bi moj „slučaj“ psiholozi opisali - „podvojena ličnost“, „konvergentno mišljenje“..., no meni se sviđa takav način rada.

Ovaj broj posvećen je budžetiranju. Kažu da je to nešto što controlleri ponekad rade u svojim kompanijama. Neki od njih koriste čak i Excel. U ovom broju imamo i rekordnih 15 autora, tako da će svako da pronađe nešto za sebe. Pogledajte i kako je izgledao 3. ICV Kongres controllera 2015. Došlo je „samo“ 350 ljudi, a JK je lično potvrdila tačan broj učesnika uz pomoć drona. Na webu pogledajte sve video-klipove, kao i prezentacije sa Kongresa (www.mcb.rs/icv/icv-kongres-controllera).

I da ne zaboravim. Pažljivo čitaj naslove tekstova, možda se prisetiš detinjstva...

„Ako želiš pobediti u trci, moraš prvi proći kroz cilj.”



Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB

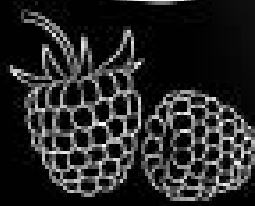




more than
chocolate



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



Bolja za mene



Postigni
unutrašnji
mir



sa- dr- žaj 04

3. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE 16

TEMA BROJA – PLANIRANJE

- * Predrag Kudra,
CFO, Fresenius Medical Care Srbija **30**
- * Željko Vidojević,
Head of controlling, Banca Intesa **32**
- * Vladimir Petković,
Direktor sektora za ekonomsko-finansijske poslove,
Elixir group **34**
- * Nikola Turkan,
Direktor sektora za korporativno planiranje i analizu, NIS a.d. **36**
- * Lucija Vesić,
Head of controlling, Henkel Srbija **37**

INTERVJU

Tijana Anđelić,
generalna direktorka, Carnex **40**

OD A DO Š

Dragana Đorđević,
Šef controllinga, Koncern Bambi **46**





UVEĆAJTE SVOJ LOGO.



sa- dr- žaj 04

IZ PRVE RUKE

- * Aleksandra Đorđević,
Direktor funkcije za budžet i kontrolu, Telekom Srbija **50**
- * Natalija Mihajlović,
Head of accounting, reporting and controlling, Siemens **54**
- * Petar Ćurčić,
Finansijski analitičar, Microsoft **56**
- * Jovana Kondić,
Direktor controllinga, Mercator S **58**
- * Željko Ćulibrk,
Business controller, Volvo Truck Corporation **60**
- * Katarina Čevriz,
Head of controlling, Asseco SEE **64**
- * Nikola Stokić,
Direktor Centra za zajedničke HR servise, NIS a.d. **66**

SASVIM LIČNO

Andrej Beslać,
Direktor prodaje OFF trade kanal, Carlsberg Srbija **68**

NA PAUZI

Šta sve možeš u Tiroli za sedam dana **72**
Vinarija Zvonko Bogdan **78**

SQUARE NINE

HOTEL BELGRADE

The Square restoran



Ebisu japanski restoran, terasa i lounge bar



PAMETNA INVESTICIJA - RUČAK U HOTELU SQUARE NINE!

Da li ste već rezervisali svoje mesto?



THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD

SQUARE NINE HOTEL BELGRADE

STUDENTSKI TRG 9 | 11000 BELGRADE

011 3333 510 | 011 3333 575

RESTAURANT@SQUARENINE.RS | WW.SQUARENINE.RS

AKTUELNO



ICV U MINHENU JE ODRŽAN 40. KONGRES CONTROLLERA

40. Kongres controllera održan je u Minhenu 20-21. 04. 2015. godine. Ovo je vodeći simpozijum o controllingu u zemljama nemačkog govornog područja, a tema Kongresa bila je „Industrija 4.0 i Controlling 4.0. Vizija. Revolucija. Izazov“. Glavni govornik bio je predsednik i osnivač ICV Albrecht Deyhle.



INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING (IGC) ODRŽANA JE GODIŠNJA SKUPŠTINA INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING (IGC) U BUDIMPEŠTI

Na Godišnjoj skupštini IGC-a 8. i 9. maja 2015. godine okupilo se 50 članova ove Asocijacije. Članovi su došli iz cele Evrope, a raspravljalo se o novostima iz sveta controllinga i aktuelnim istraživanjima. Na kraju su izabrani novi članovi IGC Upravnog odbora, a MCB Menadžment centar Beograd je jedini član IGC-a iz Srbije.



ICV SRBIJA ODRŽAN 3. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE SA VIŠE OD 350 UČESNIKA

U hotelu Crowne Plaza u Beogradu 20. maja 2015. godine održan je 3. ICV Kongres controllera Srbije, na temu „Controller kao biznis partner“. Događaj je okupio 350 controllera i CFO koji su došli da čuju 12 sjajnih govornika iz najboljih kompanija u Srbiji.



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



ODRŽAN PRVI MULTIKONGRES U SRBIJI *SERBIAN VISION*

U Beogradu je održan prvi multikongres 16. i 17. maja 2015. godine u hotelu Radisson Blu u Beogradu. Događaju je prisustvovalo više od 1.000 posetilaca. Učesnici Serbian-Visions predstavili su rad svojih organizacija, projekte, ideje, vizije i teme za koje se zalažu. Glavni organizator prvog multikongresa bila je Delegacija nemačke privrede u Srbiji (AHK), a jedan od sponzora bio je i MCB Menadžment centar Beograd.



21. ICV SASTANAK KAKO IZGLEDA CONTROLLING U MOJOJ KOMPANIJI?

Nešto malo pre proleća održan je i 21. ICV Srbija sastanak. U petak, 20.03.2015. godine, 80 controllera okupilo se u prostorijama kompanije Asseco. Tema sastanka bila je „Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji?“. Govornici na sastanku bili su: Katarina Čevriz, menadžer controllinga u kompaniji Asseco, Ilija Vujović, finansijski direktor u kompaniji Porsche SCG, Ivana Višnjić, direktor plana i analize u kompaniji Jaffa Kappa Star, Milan Šakotić, šef plana i analize u kompaniji SAGA i Natalija Mihajlović, menadžer controllinga u kompaniji Siemens.

ANALITIKA NA DLANU

- PROVERITE SA KIM POSLUJETE
- PRONAĐITE NOVE KLIJENTE
- OSIGURAJTE SVOJU NAPLATU
- PROVERITE SVOJU KONKURENCIJU

ICV U POLJSKOJ JE ODRŽAN 9. ICV MEĐUNARODNI KONGRES CONTROLLERA

U Poznanju u Poljskoj održan je 9. ICV Međunarodni kongres controllera na temu „Big data-Big challenge“. Kako se u kompanijama povećava broj podataka i oni postaju sve složeniji i komplikovaniji, tema rasprave bila je:

- Koji podaci imaju najveći uticaj u kompaniji?
- Kako ih interpretirati?

Kongres je okupio controllere, CFO, analitičare i ljude iz marketinga.



IBCS (INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS STANDARDS)

ODRŽANA GODIŠNJA SKUPŠTINA 2015. I USVOJEN IBCS STANDARD 1.0

U Amsterdamu je 19. juna 2015. održana godišnja skupština asocijacije International Business Communications Standards. Tom prilikom je usvojen i IBCS standard 1.0, koji će biti javno publikovan do septembra 2015. Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija jedan je od osnivača IBCS i bio je aktivan učesnik Godišnje skupštine. Bojan je iskoristio priliku da napravi selfie sa dva nezaboravna „lika“ u controllingu: profesorom Hichertom i Dietmarom Pascherom sa Controller Akademie.

PROMENA POZICIJA



Deneš Kiš, bivši controller u Goodwill pharma postao je finansijski controller u kompaniji Streit nova.



Aleksandar Predić, bivši direktor controllinga u kompaniji Metro Cash & Carry postao je finansijski direktor u kompaniji Don Don.



Ivan Anđelković, bivši plant controller u Johnson Electricu postao je commerce finance manager u Delhaize Srbija.



pstech
A MEMBER OF THE ENDAVA GROUP

Naš tim radi

POPIS

OSNOVNIH SREDSTAVA

umesto Vas



011/205 7400

sales@pstech.rs

www.pstech.rs



3. ICV Kongres controllera Srbije



Let iznad prosperitetnog gnezda

„Controller je u kompaniji u kojoj radi ono što je kontrolor leta u avio-prevozu”, rekao je Miša Lukić, jedan od učesnika trećeg ICV Kongresa controllera Srbije i to je rečenica koja možda najbolje ilustruje temu ovogodišnjeg Kongresa.

Tekst:
Tatjana Nježić

Posvećenost i, u isti mah, svojevrsna razdražanost obeležile su atmosferu trećeg po redu ICV Kongresa controllera Srbije, održanog 20. maja u beogradskom hotelu *Crowne Plaza*, u organizaciji asocijacije ICV Srbija.

U pauzama između blokova izlaganja, u neformalnim razgovorima uz kafu i posluženje, mogao se čuti čitav niz opaski, komentara, utisaka, reagovanja... Ako bi se ukratko trebalo osvrnuti na njih, onda padaju u oči dva zajednička imenitelja.

Jedan se odnosi na brojne pohvale upućene Bojanu Šćepanoviću, predsedniku ICV Srbija, inicijatoru, organizatoru i *spiritus movensu* skupa koji se, između ostalog, ispostavlja kao odlična platforma za razvoj controllinga.

Drugi je apostrofirano planskog izveštavanja, kako u materijalnim tako i u nematerijalnim sferama, kao ključnih tačaka controllinga i controllera.

Učesnici Kongresa bili su vrlo zainteresovani i predusretljivi i kada je reč o razgovorima na temu da controller nije samo neko ko šalje ogromne izveštaje sa obiljem statističkih podataka, već i neko ko sagledava širu sliku poslovanja firme, odnosno o činjenici da se on manje bavi prošlošću a više budućnošću.

Jezikom brojki, na 3. ICV Kongresu controllera Srbije bilo je blizu 350 controllera, finansijskih direktora i menadžera, kao i 12 govornika, a glavna tema kongresa glasila je – *Controller kao biznis partner*.

Dalibor Jevtić (direktor trezora i operativnih finansija *Victoria group*) tokom svog izlaganja istakao je da su za dobar controlling izuzetno važni timski rad, fokus i fleksibilnost, a za *Controlling magazin* izjavio je: „Ključ za dobar controlling su komunikacija i kooperativnost controllinga kao sektora. Takođe, od izuzetnog značaja je spremnost controllera da budu prilagodljivi promenama u firmi i fokusirani na suštinu. Budućnost vidim u razvoju IT, odnosno sistemima koji će objediniti ono što controlling želi i ono što menadžmentu treba. S obzirom na to da ne postoje univerzalna precizna pravila, u controllingu nije lako da se definišu stvari. Drugim rečima, svaka kompanija je priča za sebe. Dakle, neke osnovne stvari možemo da odredimo i da ih na ovakvim, dragoceni skupovima unapredimo, kako bi controller upravo na tom temelju razvijao svoju kreativnost.“

Po rečima **Nenada Kovačevića** (direktor finansija, *Tetra Pak SEE*) praćenje promena i konstantno učenje igraju jednu od najvažnijih



foto: Dalibor Danilović

uloga u controllingu: „Ovakvi skupovi su dragoceni, između ostalog i zato što omogućavaju da se upoznamo, odnosno da razmenimo iskustva, proširimo vidike jedni drugima. Nisam ni znao koliko armiju controllera imamo u Srbiji. Prvi put sam na Kongresu. Ranije su dolazile moje kolege, i zaista sam impresioniran. Ključ uspeha jednog controllera je, prema mom uverenju i iskustvu, upravo ono o čemu sam govorio tokom izlaganja, a to je sposobnost percepcije promena koje se dešavaju u kompaniji, u okruženju... a zatim i sposobnost da se prilagodi tim promenama.“

Upitan da uporedi svoja iskustva iz Nemačke i Srbije, Nenad Kovačević je rekao: „*Tetra Pak* je multinacionalna kompanija, ima više od 22 hiljade zaposlenih i radi na mnogim tržištima. Velika grupacija, kao što je naša, ima svoje standardizovane, razvijene sisteme controllinga i izveštavanja koji su zastupljeni u svim njenim delovima i na svim tržištima, tako da se, što se rada u mojoj kompaniji tiče, Nemačka i Srbija ne razlikuju mnogo. Stvari se usklađuju po određenim nivoima. Recimo, resursi u Lozani ne razlikuju se mnogo od onih u Beogradu. Zahtevi su vrlo slični.“

Tokom svog izlaganja **Ivan Tadić** (direktor

controllinga, *Hemofarm*) je, između ostalog, uporedio nemački i ruski pristup controllingu i govorio je o različitim kulturnim senzibilitetima te dve zemlje koji se susreću i prepliću u *Hemofarmu*. Controllera je slikovito opisao kao internog konsultanta i pomalo revizora.

„Pre svega hteo bih da istaknem višestruki značaj i korist ovakvih susreta, odnosno skupova. Na primer, prethodni put, dakle na drugom Kongresu, upoznao sam se i razgovarao sa finansijskim direktorom *Henkela*. To je bila, što bi se reklo, inicijalna kapisla koja mi je dala ideju kako da unapredim određeni segment našeg izveštavanja u controllingu“, rekao je Ivan Tadić za *Controlling magazin* i dodao: „Suštinski važna stvar za controllera jeste sposobnost komunikacije, odnosno sposobnost da se dobije određena informacija, da se obradi i da se onda prosledi dalje. Dakle, controller treba da komunicira sa drugim sektorima, kao i unutar svog tima i sa svojim pretpostavljenima. Recimo da mora da komunicira u svim pravcima. Kada je reč o controllingu u Srbiji, mislim da je on u fazi razvoja, što će reći da je u nekim određenim sredinama napredniji nego u nekim drugim. Mislim da controlleri u Srbiji dobijaju sve više na značaju, pogotovo sa pojavom

svetske ekonomske krize koja, između ostalog, dovodi i do toga da je jako važno da se smanje troškovi, a mi smo u tom nizu prva karika. Controller je zapravo sve više biznis partner, neko ko može da doprinese ne samo izveštavanjem, nego i kreativnošću.”

Nikola Petreski (direktor controllinga, Telenor) u svojoj izjavi istakao je: „Kao što sam u izlaganju govorio, da bi controller bio što bolji biznis partner, treba da ima integritet, skromnost i jednostavnost. Takođe je važno da se stvari pojednostave. Naravno, nikako ih ne treba banalizovati, nego ih samo ne treba mistifikovati. Od presudne je važnosti da vas ljudi razumeju. Takođe, controller je veoma važan kada je reč o balansu. Govorim o tome da menadžere ocenjuju, a takođe i menadžeri ocenjuju efekte rada u kraćim vremenskim intervalima. Recimo kvartalno, a događa se da ono što je

kratkoročni zahtev, odnosno cilj, nije uvek dobro i u dugoročnom smislu. Balans kratkoročnih i dugoročnih ciljeva je sfera u kojoj je controller vrlo važan.“

Ističući da je veoma značajno baviti se controllingom u Srbiji **Aleksandra Paunić** (direktor controllinga, Wiener Stadtische osiguranje) naglasila je da je razlog za to i činjenica da je reč o relativno novoj grani u ovdašnjem poslovanju: „U suštini tu ideju, ideju controllinga, doneli su nam Austrijanci i Nemci. Deo tog posla koji smo mi ranije radili zvao se plan i analiza. Međutim, plan i analiza su zapravo budžetiranje. To jeste osnov, polazište, ali controlling je širi, sveobuhvatniji jer prati produkciju, razvoj procesa, sve što se u kompaniji dešava. Controller kao biznis partner je neko ko pomaže menadžmentu i drugim sektorima u kompaniji. Daje im alate da lakše donesu zaključke, odluke. Daje im smer-





nice i biva korektivni faktor. Meni se često dešava da ljudi ne znaju šta radim. Kažu, ti nešto kontrolišeš...Hoću da skrenem pažnju na to da je važno da se širi poruka o tome šta controlling zapravo znači, koliko može da bude dragocen. Ovakvi skupovi su u tom smislu dragoceni, kao i kada je reč o razmeni iskustava, ne samo po pitanju načina rada nego i u smislu statusnih pitanja.“

Andreas Graf (direktor finansija, *VIP Mobile*) je, napominjući da mu je drago što je u

Beogradu, rekao: „Veoma sam uzbuđen povodom mog učešća na ovom Kongresu. Govoriću, između ostalog, o nekim stvarima koje se koriste u marketingu a mogu da nađu svoju primenu i u controllingu i da budu od koristi u cilju kvalitetnijeg susreta i saradnje sa klijentima. Tema za koju sam uveren da je važna i korisna je i kako izgleda digitalni controlling.“

Tokom svog izlaganja prožetog i duhovitim opaskama, **Ljubomir Skupek** (direktor controllinga, *Raiffeisen bank*) je govorio o tome kuda putuju controlling podaci, a na jednoj od pauza, uz kafu, kazao je: „Drugi put sam na Kongresu controllera. Ova profesija je mlada kod nas i za sada je pretežno koncentrisana u stranim kompanijama. Zato je vrlo važno da se međusobno upoznajemo, kontaktiramo, otvorimo sebi mogućnost da sutra po potrebi komuniciramo...Controlleri su svakako sve dragoceniji poslovni saradnici. Između ostalog, oni predstavljaju svojevrstu nadgradnju računovodstva, ali su istovremeno i ljudi koji treba sebe da predoče kolegama u kompaniji kao nekoga na koga mogu uvek da se oslone.“

Jovana Kondić (direktor controllinga, *Mercator S*) takođe je naglasila da su ovakvi skupovi lepa prilika da se okupe kolege koje se bave controllingom, kolege iz sveta finansija: „Ovako veliki i, zašto ne reći, svečan događaj,





je i važan doprinos razvoju controllinga u Srbiji. Kada je reč o controllingu u *Mercatoru*, on i funkcioniše po principu biznis partnerstva, dakle, njegova uloga nije samo izveštavanje, odnosno kontrola, konstatovanje da su negde nastale greške. Controlling na bazi biznis partnerstva saraduje sa sistemom, pomaže u identifikovanju kako nedostataka tako i povoljnih prilika, kako bi se zajednički uticalo na bolje funkcionisanje, odnosno, kako bi se generisao napredak.“

Tatjana Lukić (regionalni direktor prodaje, *Microsoft*) u okviru svog izlaganja govorila je o *Sales controllingu* i svojim iskustvima kao direktorke prodaje, koja je odgovorna za 24 zemlje. Na pitanje šta je na nju ostavilo najveći utisak na Kongresu, odgovorila je: „Nema sumnje, najjači utisak je broj posetilaca – oko 350 ljudi iz najeminentnijih domaćih i stranih kompanija koje posluju u Srbiji i čitavom regionu. To između ostalog govori i o značaju koju profesija i oblast controllinga sve više dobijaju, kao i o tome da postoji korpus znanja koji treba da se osvoji. Takođe, govori i o tome da i finansijski stručnjaci sve više prepoznaju tu potrebu. Uloga tehnoloških kompanija, što će reći i kompanije iz koje ja dolazim, jeste da se controllerima obezbede alati i informacije radi poboljšanja rezultata.“

Prema njenim rečima odlika dobrog controlera je „mogućnost sagledavanja, poimanja širine informacija koje dolaze iz raznih delova poslovanja i njihovo integrisanje u koherentnu analizu koja će poslužiti kao baza za donošenje kvalitet-



nih poslovnih odluka. Jer, smisao controllinga jeste upravo u tome da bude u službi donošenja kvalitetnih poslovnih odluka. Controller nije samo onaj koji prikuplja i analizira podatke, već i neko ko pomaže u njihovoj interpretaciji.“

Izlaganje **Miše Lukića** (predsednik, *MMS communications*) bilo je obojeno i duhovitim opaskama. Govoreći o profitu, rekao je: „Da bismo ga ostvarili, treba samo da budemo ‘pro i fit’“, pri čemu *pro* znači „know how“ a *fit* „know wow“.

Za Controlling magazin izneo je svoje viđenje uloge controllera: „Možda neki čak i nisu svesni koliko je uloga controllera važna. Ono što je controller leta za avio-saobraćaj, to je controller za

kompaniju u kojoj radi. Controller ne samo da treba da prati let poslovanja svoje firme, nego i da preduzima korektivne intervencije. Prvo što controller treba da čini jeste da pokazuje menadžmentu gde se trenutno kompanija nalazi. Jer, vi možete da imate cilj da dođete do Njujorka, ali ako ne znate gde ste sada, da li u Beogradu ili u Bukureštu, teško ćete stići do cilja. Controlleri, dakle, igraju tu vrlo važnu ulogu jer sagledavaju kako stoje stvari na tržištu, i ne samo na tržištu. Važna je i činjenica da se ranije sve odvijalo sporije. Sada ljudi drugačije žive, informacione tehnologije su donele ubrzanje, izmenile su način života, pa je i uloga controllera sve značajnija jer ima sve više faktora koji se pomeraju. Controller je navigacioni uređaj“, rekao je Lukić i na kraju dodao: „Na ovom skupu sam možda i jedini predavač koji nije controller. U marketiškim sam vodama i radio sam u četiri zemlje a na dva kontinenta. Ono što po mom uverenju controllingu treba, to je dobar marketing. Controlleri moraju da rade na svojoj reputaciji.“

Jedan od učesnika Kongresa pojavio se u uniformi vojske Srbije. Bio je to pukovnik dr **Saša Trandafilović**, načelnik Uprave za budžet u Ministarstvu odbrane. U svojoj prezentaciji on je govorio o specifičnostima controllinga u vojsci Srbije i Ministarstvu odbrane. **Milan Bukumirović** (direktor finansija, *Knjaz Miloš*) govorio je o pet uloga koje controller ima: „To su navigator, P&L gate keeper, performance booster, podrška, lider i inicijator promena.“

Upitan koju bi od njih izdvojio kao presudnu, odgovorio je: „Teško je reći, zavisi od konkretne situacije. U svakom slučaju, navigator i inicijator promena gotovo uvek dolaze do izražaja.“ ■



IVAN ĐOLIĆ

(direktor prodaje, Adacta)



Iza nas je još jedna konferencija koja je okupila controllere Srbije, a Adacta je učestvovala na skupu. Zašto i kakvi su vam utisci sa konferencije?

Lično, imam afinitet prema controllingu i smatram da nije dovoljno razvijen u Srbiji. Odlična je ideja ICV-a koji se postarao da organizuje ove Kongrese i spoji znanja koja su ljudi razvili u svojim kompanijama a koja onda mogu da podele sa učesnicima skupa. Takođe, govornici su bili odlični i iz godine u godinu su sve bolji. Konferenciju posećuje sve više ljudi i to je samo jedan od dokaza o važnosti, odnosno budućnosti controllinga u Srbiji i inače. Što se naše kompanije tiče, u bliskoj smo vezi sa controllingom, jer zahvaljujući našim alatima controlleri imaju prave informacije u pravo vreme.

Govorite o controllingu kao o profesiji, odnosno radnom mestu koje se podrazumeva, mada se čini da u Srbiji ne samo da nije razvijen, već nije ni popularizovan dovoljno? Mnogi tvrde da je reč o izmišljenom radnom mestu.

Apsolutno se ne slažem s tim, ali mogu da razumem takav stav budući da je on karakterističan za privredu u kojima je rast, odnosno

pad, stihijski i nekontrolisan a potreba za analizom izostaje. Istina je da je controlling u Srbiji nerazvijen, ali to ne znači da nije potreban. Takođe, razvoj sektora dokazuje potrebu za ovom branšom.

Da li je kriza podstakla ovaj razvoj?

Budući da mi uglavnom reagujemo na trenutne probleme i da je to pokretač promena, može se reći da je kriza umnogome ubrzala rast controllinga u Srbiji i da bi on i ostao na relativno niskom nivou da nije bilo krize. Međutim, trend rasta i razvoja koji vlada u celom svetu, nastaviće se i kod nas budući da se sve više uviđa njegov značaj.

Da li je tačno da su controlleri kreatori budućih radnih mesta?

Controlling nije samo ekonomsko promatranje podataka. On postoji u svakom sektoru, odnosno odeljenju kompanije, od finansija, proizvodnje, prodaje... Ako se posmatra iz tog ugla da controlling utiče na budžete firmi i preporučuje između ostalog koliko bi trebalo da se investira u zaposlene, može se reći da je controlling, ili će to tek postati, kreator novih radnih mesta. Ipak, bilo bi najbolje da nova radna mesta kreira rast naše privrede.

DAMIR BARJAKTAREVIĆ
(direktor, *GoPro*)

CONTROLLING KAO USLOV RAZVOJA

Damir Barjaktarević, direktor kompanije *GoPro* koja se u najširem smislu bavi implementacijom poslovnih sistema, između ostalog i Microsoft Dynamics NAV, što kompanijama omogućava centralizaciju svih poslovnih podataka, odnosno brži i lakši rad, smatra da svaka kompanija koja želi da se širi mora u svojim redovima da ima i ozbiljan sistem controllinga.

„Kada firma dostigne određeni nivo razvoja, ona počinje ili bi trebalo da počne ozbiljno da ulaže u controlling. To je prirodan nivo razvoja svake kompanije koja želi da unapredi svoje poslovanje, uspostavi red i kontrolu nad finansijama, ali ne samo nad finansijama. Naši klijenti vode računa i o drugim poslovnim oblastima, primenjujući controlling koji je jednako značajan i u proizvodnji“.

ALEKSANDAR MITIĆ
(marketing & sales manager, *PSTech*-member of *Endava*)

KONFERENCIJE SU MESTO RAZMENE ZNANJA

Aleksandar Mitić, koji dolazi iz kompanije koja se bavi razvojem softvera i poslovnih softverskih rešenja za finansijske institucije, smatra da je nedavno održana konferencija pod nazivom „Controller kao biznis partner“ samo još jedan od dokaza koliko je controlling važan a istovremeno i prilika da se vrhunski profesionalci iz ove oblasti sretnu na jednom mestu i razmene iskustva i znanja. Najpre, on objašnjava ulogu poslovnih softverskih rešenja u controllingu.

„Finansije i controlling kao sve značajnije oblasti, preuzimaju primat odnosno finalnu odluku o vođenju i razvoju samog softvera i softverskih rešenja posebno sa aspekta kontrole troškova i dugoročne održivosti kompanije.“

Što se konferencije tiče, Mitić kaže:

„Udruženje kao što je ICV, ne samo što okuplja controllere već i omogućava umrežavanje sa ljudima iz različitih grana, razmenu ideja, znanja i iskustva iz prakse. Zahvaljujući ovakvim skupovima, diže se svest o značaju i važnosti controllinga u svakoj firmi koja pretenduje da se razvija i širi, ali i o ovoj profesiji uopšte“.



NATAŠA VUJIČIĆ

(menadžer marketinga, IN2 grupa)

BEZ PRAVE INFORMACIJE NEMA NI ODLUKE



Predstavljajući svoju firmu, Vujičićeva se dotiče i značaja controllinga, jer je kompanija IN2 na neki način njegov servis.

„Mi se bavimo izradom poslovno-informacionih rešenja za controlling, odnosno finansijskom analizom. Iz gomile podataka izvlačimo najznačajnije finansijske pokazatelje, sortiramo ih, filtriramo i predstavljamo ih grafikonima kako bi sve bilo što jasnije i pre svega korisnije za controllere kojima su takve informacije neophodne radi izveštaja koje oni kreiraju. Naime, kada imate informacije na dohvata ruke, onda vam je lako da donesete poslovnu odluku, a razlikovanje bitnih od nebitnih informacija je vrlo važno zbog procene stvarnog stanja, što trenutnog što pretpostavljenog“.

Što se same konferencije tiče, sagovornica iz kompanije IN2 tvrdi da je ovogodišnja bila dokaz širenja i rasta ne samog skupa, već pre svega čitave profesije controllinga u Srbiji.

„I ovaj skup, koji iz godine u godinu okuplja sve više ljudi, dokazuje da controlling postaje jedna od ključnih funkcija poslovanja.“

MIRKO VINCETIĆ

(direktor, Cash back)

SMANJENJE TROŠKOVA - EFIKASNIJI RAD

Kompanija na čijem je čelu Vincetić, a koja se bavi povraćajem PDV-a iz inostranstva, može, kako tvrdi, controllerima umnogome ne samo da olakša posao, već pre svega i da smanji troškove poslovanja.

„Koristeći našu uslugu controlleri, odnosno kompanije, štede novac, ojačavaju likvidnost i solventnost.“

Što se same profesije controllinga tiče, odnosno odgovora na pitanje da li je zaista reč o nekoj novoj funkciji, Vincetić kaže:

„Controlling jeste novi termin, ali samo u jezičkom smislu. Naime, to se u vreme bivše Jugoslavije zvalo odeljenje plana i analize, koje je i tada baš kao i sada, a naročito sada, bilo veoma važno. Svaka velika kompanija mora da ima odeljenje controllinga i čini se da su ozbiljne firme u Srbiji i te kako svesne toga.“





ĐORĐE ŽIVANOVIĆ
(country manager, Coface)

CONTROLLER JE UVEK KORAK ISPRED

Kompanija koju je Živanović predstavljao na konferenciji prevashodno se bavi osiguranjem potraživanja. Međutim, ova firma bavi se i faktoringom, distribucijom finansijskih izveštaja, izradom kreditnih rejtinga, kao i naplatom potraživanja. Vezu između kompanije Coface i controllinga, Živanović objašnjava na sledeći način:

„Finansijski direktori, odnosno controlleri, direktno ili indirektno koriste naše alate, pogotovo u proveru kupaca ili dobavljača radi donošenja odluke o eventualnoj budućoj saradnji. Mi im omogućavamo da spreče određeni rizik. Osim osiguranja, naša ekspertiza je i *country risk*, što uključuje direktan kontakt sa tržištima i industrijama i omogućava nam uvid u to kakva su plaćanja odnosno neplaćanja u određenoj industriji. Mi dajemo i ocene zemljama, ali nismo rejting agencija već osiguravajuća kompanija. Nažalost, Srbija je i kao država i kao biznis okruženje ocenjena ocenom C, što je u rangu sa afričkim zemljama“, kaže Živanović i prepričava lično iskustvo sa controllerima u svojoj firmi.

„Na samom početku nisam shvatao njihovu ulogu, već sam ih doživio kao nekoga ko postavlja stotine pitanja i ko mi smeta u radu, ali sam vrlo brzo shvatio da zahvaljujući podacima koje oni šalju, odnosno kojima raspolažu, poslovanje firme je unapređeno. Njihova uloga je veoma važna na dnevnom nivou. Naime, inputi koje sam od njih dobio omogućili su nam da predvidimo moguće probleme, ali i moguća rešenja, što priznaćete, nije nimalo zanemarljivo.“

MINA MIĆANOVIĆ

(direktor, Poslovna inteligencija Beograd)

CONTROLLING KAO MONITORING

Poslovna inteligencija, kompanija koja posluje u šest zemalja sveta ali usluge pruža firmama u celom svetu sa izuzetkom Australije, za petnaest godina postojanja implementirala je, prema rečima Mine Mićanović, veliki broj rešenja za planiranje i budžetiranje, odnosno finansijski controlling. Specijalnost ove kompanije su usluge implementacije skladištenja podataka, analitika velikih podataka, integracije podataka, planiranja i budžetiranja...

„Controlling i mi smo jedno. Uz naše alate, controlling može dobro da funkcioniše. Danas neka kompanija ne može da funkcioniše bez dobrog controllinga, jer je to pogled na celokupno poslovanje. Nije reč samo o donošenju odluka na osnovu onoga što je bilo, već je to, naprotiv, pogled u budućnost i upoređivanje predikcija narednih događaja na tržištu, analiza kako će se kompanija u nadolazećem periodu snaći i da li će moći da isprati željeni rast stvarnom realizacijom. Controlling pomaže kompanijama da budu korak ispred drugih“, uverena je Mićanovićeva i dodaje da Srbija, kao i obično, kasni.

„Controlling u Srbiji, nažalost, nije dovoljno zaživeo niti smo mi još uvek zrelo tržište za to. Region dosta dobro napreduje, naročito Slovenija i Hrvatska, a mi smo oko pet godina u zakašnjenju u implementaciji controlling rešenja. Ipak, otkako postoji ICV Srbija, stvari su se dosta pomerile sa mrtve tačke. U Srbiji postoje firme koje imaju 400 i više zaposlenih i uopšte nemaju controlling odeljenje. To je pitanje osnovne edukacije menadžera. Koliko se oni edukuju, toliko postaju svesni koje su im funkcije u kompaniji potrebne, odnosno kako im je controlling neophodan i zašto. Jednostavno, velike firme ne bi smele da posluju bez controllinga, dok onim malim on zaista nije potreban. Nema svrhe da se controlling uvede u kompaniju koja nije složena i gde

nema potrebe da se sagleda ceo proizvodni proces, koji polazi od nabavke sirovina, proizvodnje, prodaje, distribucije i svih drugih procesa koji to podržavaju. Ili, ako govorimo o telekomunikacionoj industriji, koja ima veliki broj procesa i veliki portoflio. Controlling nije važan samo u finansijama. On meri kako je svaki od sektora radio, ako pričamo o proizvodnji, na primer. Meri sa finansijske strane, sa strane efikasnosti, ljudskih resursa, produktivnosti, operativnosti mašina i tako dalje. Reč je o sveobuhvatnom monitoringu svih parametara poslovanja, koji maloj firmi koja nema složene procese i ne treba.“



MILOŠ BOŠNJAK
(direktor, IIB)

BEZ SOFTVERA NEMA CONTROLLINGA

Kompanija na čijem je čelu Bošnjak iza sebe ima 25 godina dug životni vek, a reč je o softverskoj kompaniji čije usluge koriste neke od najvećih firmi u Srbiji, u raznim delatnostima - trgovini, poljoprivredi, industriji, distribuciji... Kompanija se bavi proizvodnjom ERP (*Enterprise Resource Planning*) softverskog paketa koji je namenjen planiranju i upravljanju svim dobrima u firmi, prateći ih kroz njihov životni vek. Veza sa controllingom za Bošnjaka je više nego jasna.

„Bez dobrog softvera, controlling ne može da obavlja svoju funkciju. Mi pomažemo controllerima da rade svoj posao, a što se samog značaja controllinga tiče, verujem da je svakoj firmi koja pretenduje da napreduje odavno jasno koliko je ova funkcija važna i neophodna. Naprosto, controlling je integrišući faktor u tokovima informacija kroz firmu.“



IRINA ZDRAVKOVIĆ
(direktor sektora za marketing i komunikacije, Bisnode)

NAJVAŽNIJI CONTROLLEROV ALAT SU POSLOVNE INFORMACIJE

Na pitanje šta smatra najvažnijim za dobrog controllera, Irina je odgovorila: "Da poznaje procese u kompaniji, da ih dovede u red kako bi kompanija funkcionisala na pravi način. Njihov najvažniji alat su poslovne informacije o firmi u kojoj rade, kao i one o poslovnim partnerima. Mi smo partneri ovog Kongresa, a preko sedamdeset odsto učesnika su naši partneri. Veoma podržavamo edukaciju controllera u Srbiji i mislim da svi zajedno treba da nastojimo da se približimo onom nivou koji controlling ima u Evropi, u zemljama Evropske unije."



40 YEARS
EST. 1975



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



OTVORENE OBUKE

Cena (EUR)

CONTROLLING

+ Akademija Controllinga po licenci i programu Controller Akademie Munich (5 treninga po 3 dana)	26–28. okt (21. generacija) 23–25. nov (22. generacija) 21–23. dec (23. generacija)	2.900
+ Nivo 1 – Controlling sistem	26–28. okt; 23–25. nov; 21–23. dec	690
+ Nivo 4 – Psihologija u controllingu	26–28. okt; 21–23. dec	690
+ Controlling u bankarstvu	26–27. nov	690

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT (REPORTING)

+ Kreiranje izveštaja za menadžere	15–16. okt; 26–27. okt; 9–10. nov; 23–24. nov; 10–11. dec; 24–25. dec	590
+ Napredni grafikoni u Excelu	19–20. okt; 14–15. dec	590
+ Power Point	28. okt; 17. nov; 23. dec	290
+ Napredne prezentacione tehnike (Storyline)	12–13. nov; 7–8. dec	390

EXCEL U BIZNISU

+ Napredni Excel	8–9. okt; 29–30. okt; 12–13. nov; 26–27. nov; 17–18. dec; 24–25. dec	590
+ Napredni Excel za controllere	26–27. okt; 23–24. nov	590
+ Napredne Pivot tabele	4. nov; 16. nov; 16. dec	290

MENADŽMENT

+ Finansije za nefinansijere	5–6. okt; 19–20. okt; 2–3. nov; 1–2. dec	590
+ Savremeni menadžer	19–20. nov; 24–25. dec	590
+ Biznis plan	21–22. okt; 9–10. nov	590
+ Management By Objectives (MBO)	23. okt	290
+ Balanced Scorecard (BSC)	4. nov	290
+ Key Performance Indicators (KPI)	12. nov	290
+ HR controlling	18. nov	290

VEŠTINE

+ Komunikacione veštine	5–6. nov	390
+ Upravljanje vremenom	7–8. dec	390
+ Timski rad	21–22. okt	390
+ Prezentacione veštine	26–27. nov	390
+ Javni nastup na TV	17–18. dec	390
+ Vođenje sastanaka	25. nov	290

FINANSIJE

+ Analiza finansijskih izveštaja	29–30. okt; 16–17. nov; 14–15. dec	590
+ Cash Flow analiza	24–25. dec	590
+ Business Case (CAPEX analiza)	28–29. dec	590

PRODAJA

+ Sales controlling	10–11. dec	590
+ Profesionalne prodajne veštine	14–15. dec	390

PLANIRANJE

Sada je trenutak velikih odluka! Bolje živeti sto godina kao milioner nego siromašan sedam dana

(Alan Ford)

Ja bih temu planiranja započeo intervjuom za posao controllera. Na tom razgovoru obično postavim pitanje: „Ako vam neko kaže da kompanija ima EBIT od 100 miliona dinara, kako biste procenili da li je to dobro ili loše?“



Predrag Kudra
CFO, Fresenius
Medical Care Srbija

I za ovog pitanja načelno se krije pristup problemu koji može da se analizira sa stotinama varijabli, racija, analiza... ali se u suštini svodi na jednostavan sistemski pristup. To je ono što se, u moje vreme, izučavalo na predmetu Upravljačko računovodstvo kod profesora Nikole Stevanovića. Suština je da svaki ostvareni rezultat kompanije mora da se uporedi sa:

- prošlom godinom
- prosekom industrije u kojoj firma posluje, ili sa određenim firmama sa kojima se poredi
- planom

Ovde dolazimo do suštine, jer controlleri treba da znaju da li je određena varijabla dobra ili loša u odnosu na „nešto“. To „nešto“ jeste zapravo plan preduzeća, koji je najčešće izražen u vidu budžeta.

■ Koliko je važna vizija kompanije za planiranje?

Zašto sada vizija? Otkud ona u priči na temu planiranje? E, pa plan nije ništa drugo do konkretizovana vizija kompanije pretočena u cifre. Svako uspešno preduzeće mora da ima jasno definisanu viziju. Neću sada da zamaram definicijom šta je

to vizija, ali bih to na svoj način nazvao „željenim stanjem u budućnosti kojem pojedinac ili preduzeće teže“. Dakle, ako možemo da zažmurimo i zamislimo sebe u toj situaciji (kroz neki vremenski period) i uspemo to da prenesemo na papir – e, to je vizija. Iz vizije kasnije proizilaze misija, a potom i strategija (kako da se ta vizija ostvari). Jedan od gurua modernog menadžmenta uvek je govorio da vizija koja nije oročena u nekom vremenskom periodu i nije dovoljno konkretna, ne može da bude vizija. Razlog je u činjenici da ako se probudimo u tom nekom budućem vremenu i nismo svesni (ili bolje rečeno nismo sigurni) da li smo ostvarili tu našu viziju – onda je zapravo nismo ni imali tako jasnu – a to bi značilo da je nismo ni imali. Postoji mnogo preduzeća koja nemaju jasnu viziju, ili još gore, koja je nemaju uopšte. Jedan od velikih CEO-a sa kojim sam imao privilegiju da radim, rekao je: „Šta god da ostvarimo, jeste veoma dobro ili veoma loše; i kako god to da uzmemo, nećemo pogrešiti“.

Dakle, planiranje i jeste finansijsko (uključujući i nefinansijske pokazatelje) prikazivanje stanja stvari u našoj strategiji ostvarivanja cilja. Tu dolazi do izražaja dobar poslovni controller. On je taj majstor u IKEI koji zna da sastavi

stolicu za određeni vremenski period, tako da taj nameštaj može komotno da se koristi. Poslovni controller prvo treba dobro da razume viziju kompanije iz koje je proizašla strategija kako da se dođe do nekog cilja u budućnosti u određenom vremenskom periodu. Kada su ti osnovni pravci jasni i poznati, onda je umetnost da se nacrti slika na papiru u vidu konkretnog plana za, na primer, tri godine u vidu plana. Plan kasnije biva razrađivan, doradivan, kako bi se postigao širi (neophodan) konsenzus među relevantnim poslovnim stejkholderima, i na kraju odobren. Taj odobren plan za narednu godinu najčešće nazivamo budžetom.

■ Kako izgleda proces planiranja u multinacionalnoj kompaniji?

Toliko uvoda da bi se došlo do suštine – odnosno, procesa planiranja. Ali zašto je sve to što sam rekao u prethodnim rečenicama bilo važno? Zato što planiranje nema svrhu samo po sebi, već je to alat kojim se ostvaruju snovi određene grupe ljudi koju vodi lider. On treba da bude najveći sanjar i najhrabriji među njima, jer snosi najveći deo odgovornosti ako se njegovi snovi ne ostvare – a pogotovo ako uspe. U procesu planiranja najvažnije je da se shvati da je to plan svih zaposlenih u određenom preduzeću. Svi oni treba da daju svoj doprinos u skladu sa svojim profesionalnim iskustvima i pozicijama na kojima se nalaze.

Nadalje, iz tog plana će se dodeliti konkretni KPI-evi za svakog od menadžera, kao sredstvo za merenja ostvarenja plana (vizije) kompanije. Od visine ostvarenja tih KPI-eva zavisi i nagrada u vidu željno očekivanog bonusa svake godine.

Doprinos zaposlenih ogleda se u jasnom kalendaru procesa planiranja, gde je navedeno ko, kada i u kom obliku treba da da određeni podatak. Obično se kreće od onih najbitnijih (koliko ćemo prodati određenih proizvoda ili robe) do toga šta nam treba da te proizvode proizvedemo (ili robu kupimo po određenoj ceni) i na kraju do toga ko sve treba da učestvuje u tom procesu (support funkcije, usluge...) sa svim svojim zavisnim troškovima. U tom planu nalaze se i projekti koje treba da ostvare određene funkcije. Projekti su deo planiranja uže grupe ljudi (najčešće funkcije u preduzeću) u cilju ili uštede u troškovima (optimizacija i rast efikasnosti) ili po-

većanja prodaje. Oni su svakako uključeni u naš budžet ili plan u užem smislu te reči.

■ Sa kojim problemima se susrećemo prilikom planiranja sa stanovišta poslovnog controllinga?

Prvo i osnovno – nije u potpunosti jasna vizija kompanije ili strategija kako da ostvarimo naše snove. Propust u ovoj fazi zasigurno baca senku na proces planiranja, i opet ću da citiram jednog velikog CEO: „Šta god da planiramo, biće istovremeno i veoma dobro i veoma loše – zavisi kako se uzme“. Ovde se najčešće radi o mehaničkom „pretakanju“ nekih ideja i misli na papir a da se pritom uopšte ne shvata strategija ostvarenja te vizije.

Drugo, važno je da se svi relevantni zaposleni uključe u proces planiranja sa svojim podacima koji su kvalitetni i pravovremeni. Od toga zavisi da li ćemo kao tim imati jasan plan ili ćemo se „natezati“ i korigovati isti u periodima kada time ne bi trebalo da se bavimo. Mnogi u preduzeću razmišljaju o planiranju na sledeći način: „to je stvar controllinga, to nije moja briga“. Ukoliko controlleri moraju da budu kreativni i da urade posao drugih stručnih ljudi u preduzeću (najčešće zbog njihove tobože zauzetosti nečim važnijim), onda ni kvalitet neće biti zadovoljavajući i kasnije će kao bumerang da se vrati tim istim ljudima; ili kroz mučna objašnjavanja devijacija u odnosu na plan, ili još gore, kroz neostvarivanje KPI-jeva i izostanak bonusa.

Controlling kao funkcija je skup controllera koji čine tim. Oni su slikari sa četkicom u ruci, koji prave konture plana i većim pokretima ruke završavaju tu sliku u vidu preciznog i razumljivog plana/budžeta. Ako imamo problem nedovoljne obučenosti, motivisanosti ili bilo koje druge vrste odsutnosti ličnih kvaliteta ovih umetnika (controllera), onda ni proces planiranja a ni plan neće da daju očekivane rezultate.

A posle? To je već istorija i tema neke druge priče. Vreme će pokazati gde su propusti, šta su bile zablude u poslovnim odlukama, šta su bile greške controllinga u projekcijama (ili formulama), gde su pretpostavke relevantnih rukovodilaca bile previše optimistične (ili pak pesimistične)... To je već nešto po čemu se prepoznaju uspešni od onih koji to nisu, hrabri od onih koji to nisu, poslovni controlleri u odnosu na one koji su samo „štampani“ bilansa za potrebe interpretacije.

Predrag Kudra je CFO u kompaniji Fresenius Medical Care od 2014. godine. Pre toga je radio kao direktor razvoja poslovanja u Carlsbergu (2012-2014.), i direktor finansija i controllinga (2008-2012.). Predrag je radio i kao menadžer finansija i administracije u Schneider Electric (2006-2008.), odnosno revizor u BDO (2004-2006.). Predraga možete kontaktirati na predrag.kudra@fmc-ag.com ili 062 255 072.

Nemi 10 centi, gluvi 10 centi, gluvonemi 20 centi

(Alan Ford)

Sektor za plan i kontrolu u kompaniji Banca Intesa upravlja procesom planiranja, kako strateškog tako i godišnjeg, starajući se da korporativna strategija bude reflektovana na poslovni plan banke i njene organizacione delove, kako bi raspodela resursa i ključne odluke koje se donose dovele do željenih razvojnih rezultata.



Željko Vidojević
Head of controlling
Banca Intesa

Procesu operativnog planiranja prethodi definisanje strategije kroz utvrđivanje jasnih prioriteta. Njihov cilj je da usmere aktivnosti i resurse banke ka unapređenju poslovanja, prilagođavajući ih promenljivom poslovnom okruženju. Sektor za plan i kontrolu koordinira izradu strategije u skladu sa smernicama Izvršnog odbora banke i zahtevima akcionara. Takođe, obavlja objedinjavanje i usklađivanje planova pojedinačnih organizacionih delova sa strategijom, posvećujući posebnu pažnju definisanju ciljeva koji treba da budu ambiciozni ali i realno dostižni i podsticajni za zaposlene.

Izrada godišnjeg plana započinje u avgustu, kada su poznati rezultati poslovanja tokom prve polovine tekuće godine i koji predstavljaju osnovu za projektovanje budućeg učinka. Prvu fazu plana predstavlja analiza ekonomskog i poslovnog okruženja, koja obuhvata procenu postojećih trendova u bankarstvu, analizu konkurencije, kao i projekciju kretanja osnovnih makroekonomskih parametara i njihov očekivani uticaj na poslovanje banke.

Sektor za plan i kontrolu zatim usmerava i koordinira definisanje planova pojedinačnih organizacionih delova, koji sprovode internu analizu u pogledu procene postojeće ponude

proizvoda i usluga, njihovih cena, kao i kanala distribucije, ali i učinka zaposlenih koji direktno ili indirektno učestvuju u prodaji proizvoda i usluga. Poseban akcenat stavlja se na analizu mogućnosti povećanja efikasnosti poslovanja, smanjenja troškova, kao i poboljšanje kvaliteta usluga. Osim finansijskih projekcija, pojedinačni organizacioni delovi predlažu i akcione planove kojima se za svaku stratešku smernicu detaljno utvrđuju aktivnosti čija uspešna realizacija treba da rezultira ostvarenjem definisane strategije. Akcioni plan sadrži planove komercijalnih aktivnosti, razvoja proizvoda i njihovog plasmana na tržištu, razvoja mreže ekspozitura, aktivnosti usmerenih na povećanje efikasnosti, kao i onih čiji je cilj unapređenje procesa upravljanja rizicima. Naravno, kako bi se izmerila uspešnost sprovođenja definisanih aktivnosti, akcioni plan sadrži i odgovarajuće finansijske i operativne pokazatelje.

Sektor za plan i kontrolu odgovoran je i za izradu finansijskog dela plana, koji obuhvata projekcije pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha, kao i projekcije komercijalnih pokazatelja, uključujući i broj klijenata, obim platnog prometa, broj kartica i slično. Osim toga, velika pažnja posvećuje se planiranju i praćenju performansi i profitabilnosti poslovnih segmenata, kao i pojedinačnih proizvoda. Suštinski, budžet je zasnovan na mesečnoj projekciji dospeća kredita i depozita, kao i nove produkcije kredita koje banka planira da plasira, odnosno nivoa depozita koje očekuje da prikupi, uz projektovanje pripadajućih kamatnih stopa i transfernih cena. Takođe, banka detaljno budžetira naknade i ostale prihode/rashode, a u skladu sa prethodno uočenim internim i eksternim faktorima i planiranim poslovnim razvojem.

Osim toga, sastavni deo plana banke jeste i plan projekata i kapitalnih ulaganja u okviru kojeg se detaljno sagledavaju svi razvojni i in-

vesticioni projekti, kao i obim potrebnih ulaganja, kako kapitalnih tako i investicija u delu operativnih troškova. Plan banke istovremeno služi i kao osnov za kontrolu trošenja sredstava koja su dodeljena poslovnim sektorima.

Kroz aktivnu komunikaciju, Sektor za plan i kontrolu učestvuje u procesu izrade kvalitativnih i kvantitativnih inputa pojedinačnih organizacionih delova, preispitujući ih kroz logičku kontrolu i trend-analizu u odnosu na potencijal tržišta. Dodatno, sektor vodi računa o usaglašenosti plana sa regulatornim i internim okvirima, kao što su adekvatnost kapitala, maksimalna izloženost u odnosu na regulatorni kapital i slično.

Kontrola ostvarenja plana nije ništa manje važna od samog procesa planiranja. Ona se ne odnosi samo na prosto poređenje ostvarenih rezultata sa budžetom, već podrazumeva dinamičan proces praćenja ključnih pokazatelja uspešnosti i preduzimanje odgovarajućih korektivnih aktivnosti u skladu sa promenjenim uslovima, kako na tržištu tako i u internom okruženju, kao i očekivanjima daljih kretanja. S tim u vezi, banka na dvomesečnom nivou priprema projekcije rezultata (*forecast*) do kraja godine, čiji je cilj pravovremena reakcija na potencijalna odstupanja od željenih rezultata.

Osim toga što koordinira proces planiranja i redovno prati usklađenost poslovanja sa ciljevima, Sektor za plan i kontrolu daje informacije rukovodstvu u cilju povećanja učinkovitosti sprovođenja planova, kao i pravovremenog i adekvatnog prilagođavanja eksternim i internim promenama. S obzirom na to da se Sektor za plan i kontrolu nalazi na izvoru informacija ključnih za dalji poslovni razvoj banke, uspešna saradnja i dinamična komunikacija sa ostalim organizacionim delovima banke je od velikog značaja.

Željko Vidojević je Head of controlling u Banci Intesi od 2010. godine. Pre banke, Željko je radio kao finansijski direktor u kompaniji Global Press (2008-2010.), odnosno menadžer odeljenja za reviziju Ernst & Young-a (2001-2008.). Željka možete kontaktirati na zeljko.vidojevic@bancaintesa.rs

Nikad stati, osim kad se mora

(Alan Ford)



Vladimir Petković
Direktor sektora za
ekonomsko finansijske
poslove
Elixir Group

Planiranje je aktivnost kojoj se pridaje veliki značaj u našoj kompaniji i veliki broj sektora uključen je u ovaj proces. Da bi se shvatila kompleksnost procesa planiranja, potrebno je da se razume poslovanje kompanija koje posluju u okviru *Elixir Grupe*. To je porodična kompanija sa 150 miliona evra prihoda. Naš glavni biznis je agrar, a naše kompanije bave se proizvodnjom, izvoze na tržišta širom sveta i izložene su pritisku globalne konkurencije. Cene naših proizvoda i sirovina stalno variraju, a mi snažno investiramo u nove proizvodne kapacitete.

Od svih savremenih alata za izradu budžeta mi smo se u ovoj fazi razvoja opredelili za „*stari dobri*“ Excel, što nam daje dovoljno mogućnosti da pretočimo naše ideje i pretpostavke u kvalitetan poslovni plan. Naš operativni budžet je jedan veliki Excel dokument, koji se sastoji od trideset *sheetova*. Zbog stalnih investicija u nove pogone forma u kojoj planiramo često se nadograđuje, pa softver u kojem radimo mora da bude fleksibilan. Zato je naš izbor i dalje Excel. Vodimo se starom Njegoševom: „Boj ne nije svijetlo oružje, već boj nije srce u junaka“, a analiza troškova i koristi u ovom trenutku kaže nam da i dalje treba da ostanemo na Excelu.

Planiranje započinjemo u oktobru, kada kolege iz drugih sektora izrađuju planove za narednu godinu. Prvi na scenu stupaju oni iz sektora prodaje, koji nakon završene jesenje sezone prave plan prodaje mineralnih đubriva za narednu godinu. Na bazi plana prodaje, sektor proizvodnje pravi master plan proizvodnje, koji koriste drugi sektori za izradu svojih planova - sektor nabavke priprema plan nabavke sirovina, sektor ljudskih resursa pravi plan kadrova, sektor finansija priprema plan OPEX-a, a sektor razvoja investicija radi na planu CAPEX-a za narednu godinu.

Planovi svih sektora krajem novembra u Excel formi stižu u Službu controllinga, koja je sastavni deo Sektora ekonomsko-finansijskih poslova. Controlleri na bazi dostavljenih planova sastavljaju bilanse (BS, P&L i CF) pojedinačnih kompanija, da bi na kraju sastavili konsolidovane bilanse. CFO na bazi preliminarnog budžeta definiše finansijski plan, koji treba da pokaže mogućnost ostvarenja ostalih planova u kompaniji. Tada ulazimo u fazu prilagođavanja plana, gde controlleri zajedno sa ostalim sektorima a u skladu sa finansijskim mogućnostima, prilagođavaju planove (prodaje, nabavke,

proizvodnje, CAPEX-a). Prodaji se sugerije moguć nivo prodaje na odloženo plaćanje, proizvodnji optimalni nivo zaliha sirovina i gotovih proizvoda, a nabavci nabavka sirovina sa dužim valutama plaćanja.

Prilagođeni plan poslovanja prezentuje se Izvršnom odboru. Članovi IO zaduženi za prodaju, nabavku i proizvodnju izlažu svoje planove, dok CFO prezentuje finansijski plan. Prilikom usvajanja godišnjeg plana poslovanja vodimo računa da on bude u skladu sa strateškim planom poslovanja kompanije za period od pet godina. Izvršni odbor usvaja plan poslovanja za narednu godinu, koji se dalje prosleđuje pojedinačnim službama a u skladu sa njihovim operativnim zadacima. Usvojeni plan poslovanja u skraćenoj verziji BS, P&L i CF prosleđuje se eksternim korisnicima, i to pre svega bankama. Proces planiranja ne završava se usvajanjem godišnjeg plana poslovanja, već traje cele godine kroz rebalans budžeta i/ili izrade mesečnih procena (*forecasts*).

„Ono što se danas dešava sutra će već biti istorija“, neimenovani autor.

Ranijih godina proces planiranja bio je formalizovan, detaljan i spor. Krajem godine bi se usvajao budžet, a sredinom naredne godine bi se radio rebalans budžeta. Za svaku firmu pojedinačno postojao je poseban Excel dokument sa po deset sheetova i na kraju konsolidovani dokument, a sam proces izrade budžeta ili rebalansa trajao je po nekoliko nedelja. Sve se menja, samo je promena konstantna i čini se da je intenzitet tržišnih promena sve brži i brži. Menadžment kompanije zahteva češće rebalans budžeta i mesečni *forecast*, kako bi se što bolje sagledala finansijska pozicija kompanije.

U cilju ispunjenja zahteva menadžmenta,

služba controllinga reformisala je proces planiranja, što se ogleda u:

- promeni forme plana, gde je smanjen broj dokumenata sa 7 na 1
- smanjenju nivoa detaljnosti, pa umesto 50 sada planiramo 10 najvećih troškova. Ovih 10 troškova čine 90% svih troškova

Cilj kome težimo i koji smo uspeli da ostvarimo jeste da skratimo vreme izrade rebalansa budžeta na dva dana od dostavljanja planova drugih sektora.

Planiranje je ključni element i neizostavni alat u radu finansijskog menadžera u savremenim uslovima poslovanja. Plan poslovanja je mapa, a planiranje je crtanje mape, što nam zajedno pomaže da se orijentišemo u uslovima „peščane oluje“ na globalnom tržištu. Savetujem svim kolegama da se u planiranju vode suštinom a ne formom i da nivo detaljnosti svedu na minimum, uz zadovoljavajući nivo preciznosti. Analiza troškova i koristi, brzina i fleksibilnost su ključni faktori uspeha u današnjim tržišnim uslovima i pobediće samo oni koje se brzo prilagode.

Vladimir Petković je finansijski direktor Elixir Grupe od 2012. godine. Pre Elixir grupe, Vladimir je radio u ProCredit banci na poziciji regionalnog koordinatora (2005-2012), kao i stručnog saradnika za ekonomska pitanja u Vladi Srbije (2005.). Vladimira možete kontaktirati na vladimir.petkovic@elixirgroup.rs ili 063 860 4093.

Bolje je biti bogat nego ne biti

(Alan Ford)



Nikola Turkan
Direktor sektora
za Korporativno
planiranje i analizu
NIS a.d.

Rukovodiocce operativnog i strateškog planiranja u naftnoj industriji malo toga bi trebalo da iznenadi - trendovi su jasni. U većoj ili manjoj meri oni su uslovljeni promenama isporuka nafte na međunarodnom tržištu, geopolitičkim promenama na svetskoj sceni, promenama potrošnje na lokalnim tržištima i regionalnom razvoju. Krizni periodi nisu retkost, ali i oni po pravilu imaju privremeni karakter. Poslovanje u ovakvim uslovima je stabilno, a razvoj moguć. Akcenat je na sposobnosti menadžmenta da kreira i realizuje strategiju razvoja biznisa.

Sa druge strane, i dobro izbalansiranu strategiju je teško realizovati. U više od 60% slučajeva velike organizacije ne uspevaju da realizuju strateške ciljeve. Alati za oživljavanje strategije su dobro poznati:

- Definisane ciljeva i zadataka kroz izbalansirani sistem pokazatelja (*Balanced scorecard*) i inicijativa tačno usmerenih na ispunjenje strateških ciljeva.
- Njihova uspešna alokacija po organizacionim i funkcionalnim delovima kroz operativne planove, kao i isplatom kompenzacije na osnovu ocene efikasnosti.

U čemu je onda problem sa korporacijama koje u ovome ne uspevaju? U implementaciji strategije!

Kolege i ja najviše vremena provodimo upravo na preispitivanju uspešnosti implementacije

strategije. Mi pokušavamo da utvrdimo povezanost operativnog i kratkoročnog planiranja sa strateškim ciljevima i procenimo efikasnost poslovanja menadžmenta kroz faktore odstupanja ciljnih pokazatelja, koje menadžment planira i na koje ima uticaj. Na šta najviše obraćamo pažnju?

■ Da li su usaglašeni operativni planovi sa strateškim ciljevima?

Nije retkost da menadžment radije donosi odluke o investiranju sredstava u tekuće biznis procese, nego u inovacije i razvoj usmeren na dostizanje strateških ciljeva. Pre svega, zbog privremenog efekta u vidu ispunjenja operativnih planova (obično godišnjih planova), čijim ispunjavanjem se u kraćim vremenskim periodima stiče novčana kompenzacija, imajući u vidu da je većina bonusnih šema (osim *LTI Long Term Incentives*) u korporacijama vezuje za KPI pokazatelje operativnog plana. Čak i projekti sa većim indeksom profitabilnosti mogu rangiranjem da budu u prednosti u odnosu na projekte koji i sa manjim indeksom predstavljaju strateški važnije projekte i treba da imaju prioritet.

■ Preispitujemo efekte budućih projekata i projekata u toku, posebno u vezi sa očekivanim obimima i maržama, kao i preraspodelom resursa.

Često kompanije nastavljaju da finansiraju projekte i nakon procena da očekivani pokazatelji profitabilnosti investicija neće biti dostignuti, iako su investicije u skladu sa strateškim ciljevima. Isto važi i za projekte koji nakon realizacije ne donose očekivanu korist i za koje je veća korist od dezinvestiranja na teret troškova, nego od daljeg kapitalnog/operativnog finansiranja.

■ Proveravamo ambicioznost planiranih operativnih pokazatelja.

Jasno definišemo pokazatelje na koje menadžment ima uticaj. Radimo uporednu

analizu budžeta/ostvarenja/prethodnih perioda, efikasnosti segmenata poslovanja u pogledu realizacije obima i marže, uzimajući u obzir i planirane promene ključnih pretpostavki poslovanja (tržišne cene proizvodnje/realizacije, cene energenata, sopstvene potrošnje, optimizacije rada postrojenja, promene logističkih parametara i slično).

Osim nabrojanih faktora, posebnu pažnju treba da obratite na kvalitet horizontalne komunikacije u vašoj organizacionoj strukturi, odnosno komunikacije sa drugim organizacionim delovima koji pripadaju vašim i ostalim funkcijama u kompaniji. Ono što smo uvideli kroz velike integracione projekte u kompaniji (uključujući naš projekat automatizacije procesa biznis planiranja) jeste da problem nastaje baš u delu kvaliteta odnosa sa drugim organizacionim delovima u kompaniji. Projekti i ino-

vacije vode kompaniju ka dostizanju strateških ciljeva, a oni podrazumevaju angažovanje menadžmenta paralelno, najviše mimo tekućeg poslovanja. Ovo zahteva da kompanija ima razvijene poslovne procedure i organizovano tekuće poslovanje, jer projektno angažovanje zahteva učešće najkompetentnijih menadžera u kompaniji i njihovu manju angažovanost u tekućem poslovanju, i to, pre svih, menadžera srednjeg nivoa.

Od kvaliteta i razvijenosti veština menadžera za motivaciju i razvoj kadrova, kao i sposobnosti za saradnju i integrisanje u okviru više paralelnih projekata zavisi da li će vaša strategija ostati na nivou dobre ideje. Važno je da menadžer ima i sposobnosti rešavanja konfliktnih situacija, shvatanja važnosti zahteva različitih klijenata u kompaniji, kao i sposobnost upravljanja vremenom i rokovima.

Nikola Turkan je direktor sektora za Korporativno planiranje i analizu u kompaniji NIS a.d. od 2011. godine. Nikola je bio CFO u Hemofarmu, Obninsk, Rusija (2009-2011.). Nikola je završio Ekonomiju na MSU Lomonosov univerzitetu u Moskvi. Nikolu možete kontaktirati na nikola.turkan@nis.rs

Bolje herojski ustuknuti, nego kukavički pobijediti

(Alan Ford)

Kada čujete reči budžet, planiranje ili prognoziranje, verovatno vidite brojke kako trepere na monitoru, nagomilane papire ili formule kako plešu po Excelu. U stvari, planiranje budžeta podrazumeva sve ovo. Koncept planiranja i budžetiranja je veoma jednostavan i svi ga verovatno koristite i u privatnom životu. Prvo iskustvo sa planiranjem budžeta verovatno ste imali još kao dete, kada ste planirali kako da od džeparca uštedite za video-igricu, rolere ili da odete sa dečkom u bioskop.

Biznis koristi budžet da postavi očekivanja profita (prihoda i rashoda) u budućem periodu. Proces pripreme budžeta treba da prati utvrđeni raspored kako bi budžet bio spreman, odobren i na raspolaganju na vreme. Planiranje i controlling su dve neodvojive funkcije upravljanja. Bez planiranja controlling nema značaj, a bez controllinga, planiranje je beskorisno.



Lucija Vesić
Head of Controlling
Henkel Srbija

Planiranje

Rezultati

Korektivne akcije

U dinamičnom okruženju koje ima uticaja na organizaciju, jaka veza između njih je od kritičnog značaja. U sadašnjem poslovnom okruženju vrlo je izvesno da dolazi do odstupanja od planova zbog nepredviđenih događaja. Tu controlling dolazi u pomoć: revidiraju se pretpostavke o poslovnom okruženju koje su korišćene prilikom izrade planova i preduzimaju se korektivne mere.

Početak perioda planiranja i dužina njegovog trajanja razlikuju se od kompanije do kompanije. U *Henkelu* proces budžetiranja započinje u drugoj polovini juna. Tada se ažuriraju ključevi za alokaciju zajedničkih troškova i pripremaju se nacrti budžeta za:

- finansije
- HR
- pravnu službu
- IT
- korporativne komunikacije
- nabavku.

Proces planiranja započinje tako što se na osnovu stvarnih (*actual*) troškova za aktuelni period radi procena (*estimation*) troškova pojedinih funkcija do kraja godine. Utvrđuju se i analiziraju odstupanja od budžeta za tekuću godinu po tipovima troškova i po *cost centrima*. Procena tekuće godine je osnova za utvrđivanje budžeta za narednu godinu. Predlog budžeta se usaglašava sa menadžerima ovih funkcija ponaosob.

Nacrt budžeta funkcija unosi se u poseban softver za planiranje Tagetik, gde se obavlja konsolidacija budžeta. Korekcije, usaglašavanje i konačno usvajanje budžeta je proces koji traje oko mesec dana. Istovremeno, divizije deterđženti, kozmetika i adhezivi unose u Tagetik planove koji se tiču prodaje, količine, marketing troškova... dok proizvodnja planira proizvodne troškove - trošak materijala i trošak procesa.

Izrada planiranog bilansa stanja takođe je odgovornost controllinga. Rade se planovi zaliha, obaveza, potraživanja, neto obrtnih sredstava i slično.

Operativno planiranje daje okvir aktivnostima na osnovu strateških ciljeva kompanije i utvrđenih planskih premisa. Premise su pretpostavke o uslovima ostvarenja planova na koje ne možemo da utičemo, ali su veoma važni za planiranje (na primer, kretanje cene sirove nafte, stopa inflacije, kurs strane valute – pre svega EUR, i slično). Sve premise utvrđuju se centralno i svi ih se pridržavamo prilikom planiranja budžeta.

Ponekad se budžeti pripremaju na godišnjem nivou, a da se ne revidiraju do narednog ciklusa budžetiranja. Ovaj godišnji pogled na budžet je veoma neefikasan u pružanju pomoći kako bi se postigli finansijski ciljevi. To je kao da planirate useve ove sezone sadnjom semena, a zatim dođete na kraju sezone po žetvu. Kao što farmer mora da gaji svoje biljke ukoliko želi dobre useve, tako i planovi moraju redovno da se prate, jasno da se komuniciraju varijanse i da se preduzimaju koraci koji će da dovedu do ostvarenja planova.

Planiranje se obavlja za budućnost, a s obzirom na to da je budućnost nepredvidiva, mora da se obezbedi dovoljno prostora da se prilagodite izmenama zahteva kupaca, konkurencije, tržišta... U promenjenim okolnostima, originalan plan akcije mora da bude revidiran i prilagođen, kako bi bio praktičniji. Ne postoji univerzalan način planiranja, pristup, proces i IT alati. Planiranje se uvek tiče konkretne kompanije. ■

Lucija Vesić je Head of controlling u Henkelu Srbija od 2008. godine. Lucija je u Henkelu Srbija od 2005. godine, gde je prvo radila kao OTC menadžer. Luciju možete kontaktirati na Lucija.vesic@henkel.com ili 060 207 2202.

DIGITAL TRANSFORMATION OF YOUR COMPANY STARTS HERE

MIS DIGITAL BUSINESS PLATFORM

MARKETING



SALES



SERVICE



SUPPORT



COMMERCE



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



FINANCE & CONTROLLING



ORDER MANAGEMENT



CUSTOMER MANAGEMENT



PROCUREMENT



CUSTOMER ENGAGEMENT SYSTEMS

CORE OPERATIONAL SYSTEMS (ERP)



Front Office
Agility Speed Innovation

Back Office
Stable Reliable Efficient Standardization



Bulevar vojvode Stepe 16 • 21000 Novi Sad • Srbija
Tel: (+381) 21 68 98 602 • Fax: (+381) 21 68 98 604
E-mail: info@mi-system.co.rs • Web: www.mi-system.co.rs



foto: Dalibor Danilović



TIJANA ANĐELIĆ,
GENERALNA DIREKTORKA CARNEX

Ko leti - вреди, ko вреди - leti, ko ne вреди - ne leti!

(Alan Ford)

Različita interesovanja vodila su je kroz različite fakultete i države, ali i poslove. Paralelno je studirala produkciju i psihologiju u Beogradu, a potom magistrirala finansije i marketing u SAD. Nakon internacionalnog iskustva u firmama u oblasti produkcije i marketinga, Tijana Anđelić karijeru je nastavila da gradi u Srbiji. Od prošle godine nalazi se na čelu *Carnexa*, vodeće kompanije u Srbiji u oblasti proizvodnje mesa i prerađevina od mesa, sa tradicijom i iskustvom dugim više od 56 godina.

Tijana Anđelić, generalni direktor kompanije Carnex, žena je koja gleda izazovima pravo u oči. Dinamičnim radnim okruženjem upravlja veoma lako, a privatno će se usuditi i na skok padobranom. Njena izuzetna energija, harizma i strast čine je posebnom osobom, a nama su dalek povod za ovaj intervju.

■ **Kako izgleda jedan Vaš klasičan radni dan?**

Moj radni dan nije nimalo jednostavan, a ni kratak. Jako rano ustajem. Treniram, što mi daje inspiraciju, ali i snagu da izdržim naporan tempo posla tokom celog dana. Tu je mnogo putovanja, veliki broj sastanaka, još veći broj mejlova, mnogo odluka. Jednom nedeljno imamo kolegijum sa najširoom grupom zaposlenih, a zatim na dnevnom nivou sa ključnim ljudima kompanije razgovaram o tekućim stvarima, savetujemo se i donosimo odluke.

■ **Koje su tri osobine najvažnije za uspeh u poslu?**

Ako bih morala da izdvojim tri, onda bi to bile strast, upornost i vizija, ali za uspeh u poslu moramo da gradimo ne samo svoju karijeru, već i sebe kao ličnost. Uspeh grade pojedinci, sa sopstvenim vizijama i smelošću. Smatram da su uspešni ljudi oni koji ceo život uče i unapređuju se kako na privatnom, tako i na poslovnom planu. Za uspeh je potrebno mnogo odricanja i truda, ali i da se neguju zdrave navike i da se svakodnevno radi na sebi.

■ **Koji je Vaš najveći neuspeh u poslu i da li ste naučili nešto iz toga?**

Neuspeh u jednom poslovnom koraku, ukoliko izvučete pouku, može da donese nešto dobro u sledećem. Postoje lekcije koje treba da naučite da biste postizali bolje rezultate, da biste napredovali, da biste bili pobednik. Nema uspeha dok čovek ne nauči da na pravi način prihvata greške i poraze, da se nosi sa njima i da ide dalje, do pobede. Sada ne bih bila tu gde jesam, u *Carnexu*, da nisam naučila neke lekcije u prošlosti.

■ **Sa kojim izazovima se suočavate kao uspešna poslovna žena?**

Izazovi su sastavni deo mog svakodnevnog rada. Veliki izazov je da se nastavi uspeh brenda *Carnex*, koji ima tradiciju dugu više od pola

veka, da se ostvari dobar poslovni rezultat u izazovnim i teškim ekonomskim okolnostima i da potrošači budu zadovoljni kao i zaposleni. Na kraju dana, uspešnost poslovanja kompanije zavisi od zaposlenih, koji su ključni poslovni resursi, a krajnju ocenu te uspešnosti daju potrošači. Potvrda da *Carnex* ide u dobrom smeru jeste i nedavno dobijeno prestižno priznanje „Najbolje iz Srbije“ za najbolji korporativni brend, po oceni stručne javnosti i naših potrošača, a koje ćemo sa ponosom nositi ove godine i koje će dodatno doprineti jačanju našeg brenda u zemlji i u regionu.

Ako izuzmемо ovo, većina žena širom sveta koje imaju karijeru suočava se sa sličnim izazovima - usklađivanje obaveza na poslu i kod kuće, ili, kako ga popularno nazivaju „work life balance“. Balans podrazumeva pomirenje dve odvojene uloge i to je proces konstantnog vaganja i merenja. S vremena na vreme, to ume da bude veoma teško i naporno, ali je zato osećaj odličan kada se pronađu prava vrata.

■ **Kako motivišete svoje saradnike?**

Neko je jednom rekao - „meljite kafu, a ne ljude“. To je postulat koji je ponekad u vremenima kakva su danas teško dostižan i ljudi su vrlo često „samleveni“ poslom. I ja sam zahtevna, ali se trudim da budem pravična i dosledna, da svojim primerom motivišem ljude da daju svoj maksimum. Ključ svake uspešne kompanije su upravo njeni zaposleni. Visoki ciljevi mogu da se postignu jedino ako svaki pojedinac svojom misijom u timu može na pravi način da doprinese vašoj viziji poslovnog uspeha.

■ **Kako balansirate između posla, kao direktor velikog sistema sa 900 zaposlenih, i privatnog života?**

Kontinuiranim smenjivanjem prioriteta, vaga se pomera čas na jednu, čas na drugu stranu. Volim svoj posao. Volim i da treniram, da provodim vreme sa ljudima koji su

mi bliski, da izađem, pročitam knjigu, odem u pozorište ili bioskop, otputujem. Da biste sve to postigli potrebna je dobra organizacija i mnogo, mnogo energije, ali moguće je da se ima kvalitetan i ispunjen život i izvan kancelarije i u njoj.

■ **Šta mislite, kako bi Vas prijatelji opisali u tri reči?**

Upornost, hrabrost i radoznalost u smislu želje i volje za saznavanjem.

■ **Osim padobranstva, da li imate još neki zanimljiv hobi?**

Iz padobrana sam skakala samo jednom, za sada. Verovatno ću u budućnosti to i ponoviti, jer je osećaj fantastičan. Volim adrenalinske sportove i volim sport uopšte. Skijanje ne propuštam. Klizam, igram tenis, treniram, vozim rolere, onoliko koliko mi ostale obaveze to dozvole. Kad sam bila mlađa i imala više vremena bavila sam se i plesom, svirala klavir... Nažalost, sada ne mogu sve da postignem.

■ **Šta Vas motiviše?**

Iskrenost i dobra namera. Mogućnost da stvaram i kreiram vrednost, da vidim napredak i razvoj.

■ **Koja knjiga je ostavila poseban utisak na Vas?**

On Chesil beach, autora Iana McEwana.



Controlling

■ **Kako je organizovan sektor controllinga u Carnexu?**

Trenutno smo u postupku interne reorganizacije ovog sektora. Na ovo pitanje ću moći da vam odgovorim za mesec dana.

■ Šta očekujete od controllera u Vašoj kompaniji?

Da bude partner menadžmentu. Da kreira alate i generiše izveštaje i zaključke koji će omogućiti kompaniji da dostigne profitne ciljeve. Očekujem da budu „oči i uši“ kompanije, da podacima daju značenje i olakšaju donošenje važnih poslovnih odluka, analizirajući poslovne procese i finansijske podatke. Očekujem pravovremenost i transparentnost poslovnih rezultata, finansija, procesa i strategije. Očekujem da ukazuju na potencijalne mogućnosti za rast sa jedne i pretnje za poslovanje naše kompanije sa druge strane.

■ Koje su po Vama tri ključne osobine za uspešnog controllera?

Controller mora da bude analitičan, precizan, efikasan i produktivan, da dobro zna računovodstvo, ali i razume suštinu poslovnih procesa i implikacije koje poslovni procesi imaju na biznis i krajnji poslovni rezultat. U proizvodnim firmama se uvek radi o jednačini sa više nepoznatih, velikoj količini podataka i kratkim rokovima za dostavljanje izveštaja ili zaključaka. Zato posao controllera zna da bude stresan, pa je vrlo bitno da oni budu stalozeni i da imaju visok nivo koncentracije.

■ Šta trenutno najviše nedostaje u controllingu u Vašoj kompaniji?

Ljudi. Nedostaje nam još nekoliko mladih, pametnih, sposobnih ljudi kako bismo pokrili sve potrebne aspekte poslovanja.

■ Koje su, po vama, tri glavne aktivnosti controllera koje ostvaruju benefit u poslovanju?

Kao sto sam rekla, smatram da je bitno da controllere posmatramo kao biznis-partnere, desne ruke menadžerima, osobe od poverenja. Oni nisu tu samo da pripreme izveštaj, već su tu i da predlažu potencijalne biznis prilike, da sagledaju širu sliku, da daju predloge za unapređenje i poboljšanje nekog procesa i na kraju

da utiču na poboljšanje poslovnih rezultata kompanije.

■ Koji su ključni poslovni ciljevi Carnexa?

Mi smo našu strategiju poslovanja prilagodili kretanjima na tržištu, ali i smanjenoj kupovnoj moći stanovništva, a to znači da će nam prioritet u ovoj godini biti održavanje liderske pozicije naše kompanije uz očuvanje prepoznatljivosti naših proizvoda kao kvalitetnih, bezbednih i cenovno dostupnih.

I pored teške ekonomske situacije, kompanija Carnex može samo biti ponosna ostvarenim uspesima u protekloj godini. Ako posmatramo tržište u celini, Carnex je u 2014. zabeležila rast od 10% u Srbiji, dok je na totalu ostvarila 33% rasta u odnosu na 2013. godinu i dodatno učvrstila poziciju lidera.

Kada je reč o poslovnim ciljevima za ovu godinu, očekujem dalji rast prodaje i učvršćivanje liderske pozicije. Potrošačima ćemo ponuditi nove, još kvalitetnije i bolje proizvode, kao i nove ukuse, ali i funkcionalniju ambalažu postojećih proizvoda, za prihvatljivu cenu.

Kao kompaniji sa prepoznatljivim imenom u oblasti proizvodnje mesa i prerađevina od mesa, domaće tržište će nam i dalje biti prioritetno. Najvažnije nam je da nas ovde prepoznaju kao kompaniju kojoj je kvalitet proizvoda prioritet, zato sa kvalitetom proizvoda ne pravimo kompromis. Imamo strogo kontrolisane procese proizvodnje koji nam to obezbeđuju, imamo sopstvene farme, sopstvenu proizvodnju stočne hrane, ali i poljoprivrednih sirovina i opredeljujući se za Carnex, potrošaci mogu da budu sigurni u to šta jedu.

Takođe, trudimo se da povećamo plasman naših proizvoda na evropsko i svetsko tržište, što je dobro za Carnex, ali i za Srbiju. ■

Tijana Anđelić je generalni direktor Carnexa (2013-). Pre toga je radila kao direktor Lutrije Srbije (2007-2013.), controller u Ball Packagingu (2006-2007.) i finansijski analitičar u Deloittu (2004-2006.). Tijanu možete kontaktirati na tijana.andjelic@arnex.rs ili 064 8514 219.

The background of the entire page is a complex network diagram consisting of numerous small red circles of varying sizes connected by thin, light-colored lines. In the lower-left quadrant, two hands are visible, reaching towards the center. The hand on the left is holding a thin, light-colored rod that extends towards a single, larger, solid red circle located in the middle-right area of the network. The hand on the right is open and positioned below the rod. The overall color palette is dominated by reds and light pinks against a white background.

Želite li kontrolu?

NPS
new frontier group

www.nps.rs

Od A Do Š



Dragana Đorđević je šef controllinga u Koncernu Bambi (2006-). Pre toga je radila kao controller u EFES pivari (2004-2006.), IPS Media (2004.), kao i analitičar u Hidronova (2000-2004.). Draganu možete kontaktirati na dmdjordjevic@bambi.rs ili 064 878 4103.

Slovo Značenje

- A** Afrika. Asocira na detinjstvo.
- B** Bambi. Upravo je počela deseta godina našeg druženja.
- V** Važno. Treba prepoznati šta je važno, i u poslu i u životu.
- G** Godišnji odmor. Jedva čekam.
- D** Društvo ili još bolje društvance. Društvo ima neku ozbiljnu konotaciju, a društvance znači zezanciju.
- Đ** Đak prvak.
- E** Ekonomski fakultet. Divan je bio taj period studiranja, a iza nje su ostali prijatelji za ceo život.
- Ž** Žena. Žongler. Kada ubacite glagol dobijete controllerku.
- Z** Zdravlje, početak svega. Zahvalnost.
- I** Izveštaji. Godišnji, mesečni, nedeljni, dnevni... Pitam se da li je neko pokušao da izbroji koliko ih je do sada uradio?
- J** Jutarnja kafa. Ovaj saveznik mora biti pomenut pa makar i pod drugim slovom.
- K** Knjiga. Prava, od papira, nezamenljiva.
- L** Lisabon. Čaroban grad.
- LJ** Ljubav, prema svemu oko nas.
- M** Mrmot. Dolazi u goste svakog prvog u mesecu.
- N** Nepravda. Ume da zaboli.
- NJ** Njiva. Podseća na prošlost, a bez nje nema budućnosti.
- O** Opstati uz sve obaveze i odluke koje treba doneti.
- P** Proleće. Ove godine mu se naročito radujem.
- R** Rado bih se radovala slovu R da me ne podseća na rokove.
- S** Smeh, sunce, sin, suncokret, snovi, sreća. Stvarno simpatično slovo.
- T** Trešnja. Omiljeno voće.
- Ć** Ćutanje. Ako začujemo postoji mogućnost da čujemo i druge.
- U** Umerenost. U svemu.
- F** Fizička aktivnost. Spas za dušu i telo controllera.
- H** Harizma. Ne može se objasniti, može se osetiti.
- C** Cipele. No further comments.
- Č** Čokolada. Uvek oraspoloži i posle nje sve se složi.
- DŽ** Džabalebarenje. Šta je to?
- Š** Šala. Pomaže u svakoj situaciji.

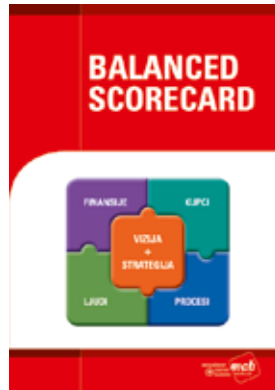


NAJNEŽNIJI TRETMAN VITAMINA NA SVETU

UŽIVAJTE U SOČNIM I ZDRAVIM OBROCIMA.

Nova generacija Gorenje ugradnih aparata je novi Šef u Vašoj kuhinji koji će Vam život učiniti komfornijim. Pomoći će Vam da kuvate brže i lakše, pripremate zdravija jela i da imate više vremena za zabavu sa svojom porodicom. Svaki Gorenje ugradni aparat je prava mala fabrika čuda. Potpuno su opremljeni inovativnom tehnologijom koja se intuitivno prilagođava Vašem stilu kuvanja, pruža Vam zanimljive, unapred podešene mogućnosti, smanjuje potrošnju energije i potrebu za čišćenjem. A kao šlag na torti, uvek izgledaju prelepo, čak i kada spavaju.

gorenje
Life Simplified



„BALANCED SCORECARD“

Preporuka International Group of Controlling (IGC) jeste da proces controllinga započne sa strateškim planiranjem. Ako se pitate kako da ostvarite vezu između strateškog i operativnog planiranja, Balanced Scorecard (BSC) idealan je instrument koji može da vam pomogne u tome.

BSC model osmislili su Robert Kaplan i David Norton, čija je osnovna ideja bila „Pretvoriti strategiju u akciju“. To možemo da uradimo ako pratimo sve aspekte (KPI) poslovanja, a ne samo finansijske. Kao što žongler ne sme da ispusti nijednu lopticu prilikom žongliranja, tako i kompanija ne sme da ispusti nijednu od sledeće četiri perspektive:

- Finansije
- Kupci
- Interni procesi
- Ljudi

Ako želimo da budemo uspešni, neophodno je da podjednako obraćamo pažnju na sve navedene perspektive. Ove perspektive su kombinacija eksternih (finansije i kupci), kao i internih (proces, ljudi). Zapostavljanjem samo jedne od njih, možemo dugoročno da narušimo poslovanje kompanije. Osim toga, svaka perspektiva treba da ima jasnu vezu sa strategijom, odnosno vizijom kompanije. Ova knjiga vodi vas kroz BSC, objašnjavajući perspektive i principe BSC-a, kao i implementaciju.

Izdavač: MCB Menadžment Centar Beograd.

Cena: 891 RSD

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



Bojana Pejčić
konsultant
MCB Menadžment centar
Beograd



FLY BIZ JE LOYALTY PROGRAM NAMENJEN KOMPANIJAMA.
UŠTEDITE VREME I NOVAC,
SAKUPLJAJTE BODOVE I OSTVARITE BROJNE BENEFICIJE !

- BESPLATNA REZERVACIJA HOTELA
- POPUSTI NA TURISTIČKE ARANŽMANE
- 24H CALL CENTAR
- BESPLATNI TRANSFERI
- MARKETINŠKA PODRŠKA
- BESPLATNE AVIO KARTE
- BESPLATNI BIZNIS SALON

- PLATINUM
- GOLD
- SILVER
- BASIC



TIME IS MONEY, MONEY IS CREDIT...

www.flyflytravel.com

ALEKSANDRA ĐORĐEVIĆ

DIREKTOR FUNKCIJE ZA BUDŽET I KONTROLU,
TELEKOM SRBIJA

AKO ZNAŠ ŠTA HOĆEŠ, MOŽDA TO I DOBIJEŠ

(Alan Ford)

(Uvođenje Oracle Hyperiona u Telekom Srbija)

U poslednje vreme često se govori o tome da controlleri i IT imaju neraskidivu vezu. Ukoliko se bavite controllingom i želite da date svom menadžeru što tačnije podatke, morate da budete spremni da idete u korak sa vremenom. Ponekad to znači i da se odreknete dobrog starog Excela. Kako je izgledala implementacija Oracle Hyperiona, programa za planiranje, budžetiranje i izveštavanje, pitali smo Aleksandru Đorđević, direktorku Funkcije za budžet i kontrolu kompanije *Telekom Srbija*.

■ Kako je tekao proces planiranja pre implementacije novog sistema?

Da biste razumeli kompleksnost procesa planiranja u *Telekomu Srbija* neophodno je pre svega da se ukaže na veličinu poslovnog sistema sa više od 10.000 zaposlenih, koji posluje na četiri tržišna segmenta pružajući različite usluge u delu fiksne i mobilne telefonije, interneta i multimedije. Do uvođenja Hyperiona, planiranje je bilo vrlo detaljno, bez direktne veze sa ostalim finansijskim softverima. Iz tog razloga, zaposleni su većinu radnog vremena trošili na prikupljanje i obradu podataka, umesto na njihovo analiziranje. Dugo godina smo pripremali plan i pratili njegovu realizaciju kroz jednostavnu MS Access aplikaciju, koja je imala mogućnost planiranja samo po dve dimenzije, na kojoj nije bilo moguće da se urade neophodna unapređenja sistema planiranja, kako u procesnom tako i u metodološkom smislu.

■ Ko je sve uključen u proces planiranja?

U ovako kompleksnim sistemima broj učesnika u procesu planiranja je veliki. U organizacionom smislu poslovi planiranja nalaze se u okviru Direkcije za finansije, u Funkciji za budžet i kontrolu. Kod nas se pojedinačni planovi objedinjuju, analiziraju, usaglašavaju, revidiraju i na kraju se priprema jedinstven plan kompanije. Neophodnu podršku daju nam kolege iz službi za plan, koje su dislocirane i nalaze se u okviru drugih poslovnih celina sa ciljem učešća u izradi njihovih pojedinačnih planova.

■ Koliko je trajao proces planiranja?

Proces planiranja je zahtevan i dugo traje. Kombinujemo *top down* i *bottom up* pristup i potrebno je vreme da se inicijalni planovi organizacionih celina usaglase sa postavljenim ciljevima. Pojedinačni planovi se analiziraju, koordiniraju između zavisnih organizacionih celina, revidiraju i objedinjuju u jedinstven plan kompanije. Osim godišnjeg plana i rebalansa plana, pripremaju se i kvartalni *forecasti* na istom nivou detalja kao i godišnji plan.

■ Šta sve sadrži novi sistem?

Novi sistem zasnovan je na Oracle Hyperion platformi. Unapređenje i redizajn sistema planiranja ostvarili smo implementacijom modula

Oracle Hyperion Planning. Takođe, implementirali smo i modul Oracle Hyperion Financial Management, kao podršku aktivnostima konsolidacije među povezanim pravnim licima. Integracija sa drugim *Telekom Srbija* sistemima osigurana je zahvaljujući modulu Oracle Financial Data Quality Management.

■ Šta vas je navelo da uvedete Oracle Hyperion?

Pre svega, bilo je potrebno da se unapredi i redizajnira celokupan sistem planiranja, a takođe i da se automatizuje proces konsolidacije poslovnih rezultata na nivou *Telekom Srbija* grupe. Bilo nam je neophodno celovito rešenje u smislu jednog sistema za sve module koji se tiču upravljanja finansijskim performansama u kompaniji. Važno je da je sistem fleksibilan i da možemo da ga prilagodimo svom poslovnom okruženju, kao i da ima funkcionalnost koja može da odgovori našim biznis i tehničkim zahtevima.

Takođe, jedan od preduslova bio je da je softver već prethodno implementiran u nekoj od telekomunikacionih kuća, tako da smo se nakon referentne posete opredelili za Oracle Hyperion.

■ Kako je tekao proces implementacije Oracle Hyperion?

U prvoj fazi pripreme projekta uradili smo projektnu organizaciju sa jasno definisanim ulogama i odgovornostima, počev od sponzora projekta, upravljačkog odbora i rukovodioca tima. Najvažnije je bilo da se izaberu članovi tima. To su zaposleni koji su spremni na promene i napuštanje starih navika, spremni da preuzmu odgovornost kada je neophodno i na kraju spremni da dodatno uče i upoznaju nove tehnologije. Pripremili smo i poseban prostor za rad na ovom projektu, što je obezbedilo veću efikasnost u radu članova tima. Implementacija Hyperiona realizovana je u nekoliko koraka, počev od faze analize i dizajna aplikacije, preko izgradnje i testiranja pa do faze tranzicije i produkcije. Projekat je ukupno trajao godinu dana i završen je u planiranim rokovima. Važno je napomenuti da je projekat vođen od strane biznis korisnika uz snažnu podršku IT-a kompanije, što je sigurno jedan od ključnih razloga za njegovu uspešnu realizaciju.

■ Sa kim ste saradivali na projektu?

Projekat implementacije bio je dosta složen, pa je uključio konzorcijum izvođača pod ruko-



vodstvom IN2 grupe. U ime *Telekom Srbija* za vođenje projekta bila sam zadužena ja, a izvođača je predstavljala Ivanka Zadro, direktor *Oracle E-business Suite* sektora IN2. Sem IN2 grupe, na implementaciji su učestvovali i kompanije *Fadata*, *Inplenion International AG* i *Nites*.

■ Zašto ste se opredelili za ove implementatore?

Razlog su reference u implementaciji *Oracle Hyperiona*.

■ Kakva je bila atmosfera tokom saradnje?

Atmosfera je bila radna, ali ne i strogo formalna. Moram da naglasim da je bilo tridesetak članova tima *Telekom Srbija*, koji su učestvovali u različitim fazama projekta. S obzirom na to da je više različitih kompanija učestvovalo na projektu kao implementator sistema, bila je neophodna dobra organizacija i upravljanje projektom kako bi sve aktivnosti bile uspešno završene u definisanim rokovima.

■ Sa kojim izazovima ste se suočavali?

Bilo ih je nekoliko. Istovremeno uvođenje *Hyperiona*, kao i unapređenje i redizajn sistema planiranja; uvođenje višedimenzionalnog sistema planiranja i izveštavanja prema različitim segmentima poslovanja; integracija *Hyperiona* sa ostalim finansijskim softverima u cilju automatizacije procesa planiranja i izveštavanja o poslovnim rezultatima, kako *Telekom Srbije* tako i *Telekom Grupe*. Na opšte zadovoljstvo, svi su uspešno rešeni.

■ Koje sve mogućnosti nudi novi sistem?

Implementacijom *Oracle Hyperiona* dobili smo standardizovan i automatizovan sistem planiranja sa jasno definisanim ulogama i odgovornostima, zasnovan na ključnim pokazateljima poslovanja i strateškim ciljevima kompanije. Novi sistem je ujedno obezbedio i jednoobrazno i konzistentno izveštavanje na nivou *Telekom Grupe*, skratio proces kreiranja izveštaja o konsolidovanim planovima i rezultatima poslovanja *Telekom Grupe* i obezbedio uslove za pravovremene analize podataka o poslovanju kompanije.

■ Kako je Vaš tim prihvatio promenu?

S obzirom na to da je gotovo trećina zapo-

slenih koji obavljaju aktivnosti planiranja i konsolidacije poslovnih rezultata učestvovala u implementaciji i to u svim fazama, počev od izrade dizajna aplikacije do njenog testiranja, možemo reći da je *Oracle Hyperion* dobro prihvaćen od strane krajnjih korisnika. Zaposleni iz projektnog tima organizovali su i obuku krajnjim korisnicima, tako da smo uradili sve što je bilo potrebno kako bi aplikacija u punom kapacitetu zaživela unutar kompanije.

■ Koliko brzo sada dobijate podatke?

Po zatvaranju računovodstvenih evidencija aktuelni rezultati poslovanja se automatski, istog dana učitavaju u *Hyperion*. Pokretanjem od strane biznis administratora, formiraju se predefinisani izveštaji o planskim i aktuelnim rezultatima poslovanja za dati period. Izveštaji se prenose u *Power Point*, tako da mesečna prezentacija može za kratko vreme da se pripremi. Izveštaj sa pisanim obrazloženjima (ostvareno vs planirano) zahteva još nekoliko dana.

■ Koliko vam je olakšan proces odlučivanja?

Samim tim što je automatizacijom posao zaposlenih sada usmeren ka konkretnim analizama, omogućena je priprema kvalitetnijih izveštaja za menadžment, kao osnove za pravilno i pravovremeno odlučivanje u kompaniji.

■ Šta je najveća prednost novog sistema?

Sistem je fleksibilan i može da odgovori gotovo svim vašim zahtevima. Ukoliko pravilno dizajnirate aplikaciju, postavite prave modele planiranja i povežete se sa drugim softverima u kompaniji, u značajnoj meri možete da povećate efikasnost u radu. Jednostavnost u korišćenju aplikacije od strane krajnjih korisnika je još jedna važna prednost ovog sistema.

■ Imate li nešto da poručite onima koji bi uveli ovaj sistem u svoje kompanije?

Najvažnije je da znate šta želite i da imate iskusnog implementatora. Zajedno ćete naći najbolji način kako da svoje potrebe pretočite u rešenja u samoj aplikaciji. Ne razmišljajte o tome šta aplikacija može da vam ponudi, već šta vi želite da uradite u sistemu. Budite kreator vašeg sistema planiranja! ■

Aleksandra Đorđević je direktor funkcije za budžet i kontrolu u *Telekomu Srbija* od 2008. godine, a od 2005. do 2008. godine je bila šef sektora za budžetiranje. Aleksandra je u *Telekomu Srbija* od 1997. godine i prošla je kroz nekoliko sektora u okviru finansija. Aleksandru možete dobiti na aleksandradj@telekom.rs ili 064 617 3997.

**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**

NATALIJA MIHAJLOVIĆ
HEAD OF ACCOUNTING, REPORTING
AND CONTROLLING, SIEMENS

JEREMIJA, NOVINE KOŠTAJU 2 CENTA! TO ĆU TI ODBITI OD PLATE!

(Alan Ford)

(Shared services
i outsourcing u
računovodstvu)



Jedan od globalnih trendova koji definiše način poslovanja velikih multinacionalnih korporacija jeste i *outsourcing*, odnosno izmeštanje poslovnih procesa i davanje trećim licima. S obzirom na to da korporacije karakterišu kompleksni poslovni procesi, razgranata organizaciona struktura, striktna i jasno definisana pravila svakog segmenta poslovanja i visoki zahtevi u oblasti izveštavanja i pripreme konsolidovanog bilansa, evidentiranje poslovnih promena (računovodstvo) se uglavnom ne poverava nekom nezavisnom trećem licu. Najčešći primeri su da korporacije osnuju globalno jedan ili nekoliko centara specijalizovanih samo za evidentiranje računovodstvenih transakcija, koji ove vrste aktivnosti obavljaju za sve povezane kompanije u okviru jedne grupacije.

Siemens d.o.o. Beograd je 2015. godine započeo sa procesom reorganizacije i od 1. maja 2015. poverio je evidentiranje poslovnih promena *shared service centrima* u Ostravi i Pragu (Češka). Iako nam je koncept *outsourcinga* u teoriji svima dobro poznat, u praksi je malo komplikovanije. Primena ovog koncepta je u suštini mnogo više od samog dislociranja određenih operativnih aktivnosti u *shared service centar* i reorganizacije lokalnog odeljenja računovodstva.

To je proces koji utiče na sve organizacione jedinice kompanije. Tradicionalno je računovodstveno znanje uglavnom bilo koncentrisano u okviru odeljenja računovodstva i controllinga, sa ciljem da prati, kontroliše i usmerava poslovanje svih operativnih odeljenja kompanije u okviru računovodstvenih normi i standarda. Uvođenjem *shared service centara* ovaj tradicionalni pristup poslovanju nestaje. Koncept rada *shared service centra* baziran je na dobijanju jasnih instrukcija od samih nosilaca/inicijatora poslovnih promena, koji su ujedno i odgovorni za ispravnost instrukcija, a *shared service centar* u obavezi je da procesuiraju dobijene zahteve. Preduslov za implementaciju ove vrste *outsourcinga*, kao što je opisan u našem slučaju, jeste decentralizacija računovodstvenog znanja i poznavanja računovodstvenih standarda. Decentralizacija podrazumeva da ovim znanjima i veštinama treba da raspolaze svaki pojedinac u svim organizacionim jedinicama koji u svom domenu rada utiče na nastanak i realizaciju neke poslovne promene i koji dostavlja jasne instrukcije *shared service centru*. S tim u vezi, primenom koncepta *outsourcinga* stvara se nova preraspodela odgovornosti i promena organizacije svih finansijskih procesa unutar kompanije.

Koncept poslovanja baziran na *outsourcingu* je veliki izazov za sve učesnike u procesu, kako za *shared service centar* (Češka), tako i za lokalnu kompaniju (Srbija). Izazovi pred *shared service centrom* (Siemens u Češkoj) su:

- upoznavanje sa lokalnim zahtevima svake zemlje
- poznavanje jezika i pisma (kako da neko iz Češke knjiži ćirilicom?)
- obezbeđenje obrazovanog kadra sa iskustvom
- izolovano ponavljanje istih aktivnosti bez razumevanja operativnog poslovanja (negativno utiče na motivaciju zaposlenih i povećava mogućnost čak i banalnih grešaka)
- velika fluktuacija zaposlenih
- optimizacija troškova, optimizacija produktivnosti

Izazovi za lokalnu kompaniju (Siemens u Srbiji) su:

- veoma emotivan i stresan projekat za sve učesnike u ovom procesu (posebno za odeljenje računovodstva i controllinga)

- veća odgovornost operativnih divizija za kvalitet finansijskih izveštaja
- obezbeđivanje systemske kontrole, kako *inputa* od strane divizija tako i *outputa* od strane *shared service centra*
- obezbeđivanje jasnih kanala komunikacije (ko-kome-kad-šta)
- motivacija zaposlenih u lokalnom računovodstvu i controllingu
- obezbeđivanje prenosa znanja na operativne divizije u kratkom vremenskom periodu
- rad u virtuelnim timovima i mnogo učesnika u komunikaciji na dnevnom nivou
- veći utrošak vremena na pripremu i prosleđivanje dokumentacije
- stroga standardizacija procesa i formi, smanjenje fleksibilnosti u hitnosti obrade zahteva

Ipak, najveći izazov za lokalnu kompaniju jeste potpuna odgovornost za vođenje poslovnih knjiga i kvalitet finansijskih izveštaja. Iako na prvi pogled izgleda da je vođenje poslovnih knjiga



povereno nekom drugom, u suštini odgovornost ne može da bude delegirana. Lokalni tim računovodstva i controllinga neophodan je i nakon implementacije *outsourcinga*. Njegova suštinska uloga da obezbedi i kontroliše finansijske procese ostaje ista. Zato je izuzetno važno da lokalni tim razume da se važnost i odgovornost njihovog rada nije promenila. Umesto učestvovanja u operativnim aktivnostima na dnevnom nivou, sada su u fokusu procesi, kontrole i savetodavna pomoć operativnim divizijama. ■

Natalija Mihajlović je Head of Accounting, Reporting and Controlling u Siemensu od 2012. godine. Karijeru je počela 2003. godine na poziciji controllera. Nataliju možete kontaktirati na natalija.mihajlovic@siemens.com ili 060 817 0329.



PETAR ĆURČIĆ
FINANSIJSKI ANALITIČAR, MICROSOFT

BOLJE NEŠTO OD NEČEGA, NEGO NIŠTA NI OD ČEGA

(Alan Ford)

(Zero Based Budgeting - zablude i istine)

Novembar je. Sektor plana i analize je pod pritiskom menadžmenta zbog izrade budžeta za narednu godinu. Koje podatke iskoristiti da bi se predvidela prodaja, prihodi i troškovi u narednoj godini? Da li iskoristiti procenu izvedenu iz tekućih rezultata? Da li koristiti prošlogodišnju projektovanu godišnju prodaju uvećanu za 15%? Da li ignorisati sve prethodne budžete i novi budžet formirati na nultoj osnovi – Zero based budgeting (ZBB).

Mnoge kompanije često zaziru od metoda budžetiranja na nultoj osnovi (ZBB) jer ga se plaše, ili veruju da to zaista znači „budžetiranje od nule“. U praksi, ZBB predstavlja strukturiran proces koji pomaže menadžerima u sistemu upravljanja troškovima i od njih zahteva da opravdaju svaku stavku troškova u budžetu. Ovaj pristup budžetiranju zasniva se na pretpostavci da ne postoje troškovi koje treba uključiti u planove za naredni obračunski period, pošto su ti troškovi prisutni kao elementi prošlih ili tekućeg perioda. Sve što treba da bude uključeno u budžet mora ponovo da se razmatra i opravda.

Striktna kontrola i praćenje prodajnih, opštih i administrativnih troškova (SGA) u mnogim kompanijama jedan je od najvažnijih procesa. Menadžeri su pod konstantnim pritiskom da obezbede profitabilno poslovanje kompanije, uz što je moguće manje troškove, bilo da se radi o tradicionalnim načinima uštede, *outsourcingom* pojedinih aktivnosti, ili potezima koji dovode do jednokratnih smanjenja troškova. U takvim okolnostima, menadžeri nemaju mogućnost izbora, bez obzira na to da li je i koliko smanjenje troškova razumno i održivo. Kao realna alternativa u procesu upravljanja troškovima javlja se proces budžetiranja na nultoj osnovi.

Budžetiranje na nultoj osnovi je proces koji se permanentno ponavlja i primenjuje u kompanijama u cilju rigorozne kontrole troškova u okviru godišnjeg budžeta, upravljanja finansijskim poslovanjem na mesečnom nivou i uspostavljanja kulture kontrole troškova kod svih zaposlenih. Svaka funkcija sagledava se iznova, a svi troškovi moraju da budu odobreni od višeg nivoa menadžmenta, rangirani i tek na kraju povećani. Boljom komunikacijom menadžera na različitim nivoima postiže se jasniji uvid u trošenje resursa kompanije. Ovakav sistem budžetiranja je veoma detaljan, strukturiran i interaktivan proces, u cilju usaglašavanja potreba i mogućnosti različitih sektora unutar kompanije. Kada se pravilno implementira i sprovodi, budžetiranje na nultoj osnovi može da utiče na smanjenje operativnih troškova za 10 do 20% u periodu kraćem od šest meseci.

Prilikom razmatranja ideje o primeni procesa budžetiranja na nultoj osnovi, menadžeri se često rukovode različitim zabludama:

- da taj proces u osnovi znači formiranje budžeta od nule
- da predstavlja veliko smanjenje troškova
- da je potrebno dosta vremena za implementaciju
- da je fokusiran uglavnom na prodajne, opšte i administrativne troškove
- da takav sistem budžetiranja nije namenjen kompanijama koje su razvojno orijentisane.

Metoda budžetiranja na nultoj osnovi uspešno se koristi u razvojno orijentisanim kompanijama i daje zavidne rezultate u preusmeravanju i eliminaciji neproduktivnih troškova u produktivnije resurse koji pokreću rast. Ovaj sistem ne samo da je primenjiv u kontroli prodajnih, opštih i administrativnih troškova, već i kod svih drugih vrsta troškova, kao što su: kapitalni izdaci, operativni troškovi, troškovi marketinga, troškovi distribucije ili troškovi nabavne vrednosti prodate robe. Međutim, prilikom korišćenja ovog metoda u pojedinim oblastima potrebno je da se urade određene korekcije ili usaglašavanja. Konkretno, kada su u pitanju varijabilni troškovi, iznos budžeta u mesečnim izveštajima mora da bude korigovan i usklađen.

Za inicijalnu implementaciju budžeta na nultoj osnovi, kojom bi trebalo da se bavi koordinacioni tim, potrebno je četiri do šest meseci, u zavisnosti od veličine kompanije i broja profitnih/troškovnih centara. Tokom tog procesa, koordinacioni tim razvija sistem za detaljan uvid u sve vrste troškova i uspostavlja budžetske ciljeve za sledeći obračunski period. Takođe, potrebno je da se utvrdi da li su određeni unutarkompanijski procesi, koji se tiču izveštavanja, planiranja i upravljanja troškovima, u skladu sa metodom budžetiranja na nultoj osnovi. Za uspešnu implementaciju ovog metoda neophodna je konstantna koordinacija sa IT sektorom, sektorom finansija i menadžerima profitnih/troškovnih centara.

Na osnovu svega gore navedenog, nameće se zaključak da je metoda budžetiranja na nultoj osnovi mnogo kompleksniji proces nego obično budžetiranje od nule i da su krajnji rezultati značajne i održive uštede. Takav proces formiranja budžeta izgrađuje kulturu upravljanja troškovima i odgovornost na svim nivoima kompanije. ■

Petar Ćurčić je finansijski analitičar u Microsoftu. Pre Microsofta, Petar je radio kao controller u Mercedes Benz-u (2008-2015.), odnosno controller u MPC Holding (2005-2008.). Petra možete kontaktirati na curcic.petar@gmail.com ili 063 205 654.

JOVANA KONDIĆ
DIREKTOR CONTROLLINGA, MERCATOR S

ULAZ SLOBODAN, IZLAZ SE NAPLAĆUJE

(Alan Ford)

(Integracija IDEA i Mercator S iz ugla controllera)

„Želite mnogo, težite smelo i daleko i visoko, jer visoki ciljevi otkrivaju i umnogostručuju snage u nama”, divan je citat Iva Andrića i poruka koju smo uputili svim zaposlenima koji su tog dana, zajedno sa svima nama, krenuli u proces integracije.

Svedoci smo velikih i brzih promena u poslovnom okruženju i jake tržišne utakmice u kojoj svi mi zajedno učestvujemo. Kompanije nastoje da pridobiju što veći broj potrošača i osvoje što veći tržišni udeo. U takvom poslovnom okruženju, to mogu da postignu samo one kompanije koje stalno postavljaju nove standarde, generišu dodatne vrednosti za potrošače, nude proizvode pristupačnijih cena na tržištu i stalno unapređuju svoje usluge. U takvom okruženju, pre nešto manje od godinu dana započeli smo integraciju dve velike kompanije, IDEA i Mercator-S, koje su, verujući u uspeh ovog procesa, znale da sa više od 9.000 zaposlenih ulaze u, do tada, nepoznatu promenu.

Integracija dve ovako velike kompanije predstavljala je veliku šansu za sve nas. To nije bio jednostavan proces i zahtevao je dobro predviđanje svih mogućih situacija i pronalaženje adekvatnih rešenja za svaku od njih. Najveći izazovi u procesu integracije svakako su bili definisanje

jasnog strateškog pristupa, usaglašavanje organizacionih kultura dve kompanije, definisanje jasne poslovne politike i ostvarivanje sinergetskih efekata. Svaki od ovih procesa podjednako je bio važan za uspešan proces integracije.

Ako pogledamo u rečnik pojmova, za reč „integracija“ naći ćemo objašnjenje koje kaže da je to „sinergija delova u jednu celinu koja harmonično deluje u postizanju zajedničkih ciljeva”. Ipak, iako postoje brojne definicije, svako od zaposlenih je proces integracije doživeo na svoj način. Na početku, svi smo podjednako osećali strah od toga kako će sam proces povezivanja dve kompanije, dve kulture, izgledati i da li će dati rezultate koji se od nas očekuju.

Upravljanje promenama bilo je posebno važno kada se integracija posmatra iz ugla zaposlenih. Eliminirati strah kod svakog od nas, predstaviti ukupan proces integracije kao priliku da jedni od drugih naučimo nove stvari, da najbolje od sva tri



brenda integrišemo u poslovanje novog sistema i da kompletan proces prihvatimo kao sjajnu priliku i izazov koji zaposlenima otvara nova vrata i mogućnosti, da osnažimo novi tim i svakog pojedina u njemu kao zajednicu sa usaglašenim vrednostima, ciljevima, misijom, vizijom i zajedničkim osećajem pripadnosti novom poslovnom sistemu – to su bili osnovni ciljevi u tom trenutku. U ovako kompleksnom poslovnom procesu bilo je veoma značajno da ističemo da zaposlene smatramo temeljem našeg uspeha i da smo svesni da vrednosti i principi ponašanja koje kompanija živi direktno utiču na dugoročni rast i razvoj.

Integracija je bila veoma težak i zahtevan proces, ali je upravo na tom putu svako od nas učio. Učio je da bude bolji, otvoreniji i spremniji da sa punim samopouzdanjem prihvati promene koje su pred nama. Uprkos svim poteškoćama kroz koje smo prolazili, hrabro smo donosili odluke, preuzimali odgovornost i želeli da svojim

radom, na nov način, kao nova kompanija, ponovo zaslužimo poverenje naših kolega, poslovnih partnera i potrošača. Znali smo da će doći trenutak da svojim integritetom, radeći prave stvari i na pravi način, ostvarimo sve naše ideje i opravdamo snagu naše kompanije.

Osim na poslovne rezultate koje smo ostvarili, naša kompanija je najponosnija na činjenicu da je ovaj proces, uprkos svim izazovima koje je sa sobom nosio, obeležilo nešto što je svima nama i dan danas zajedničko - a to je zajedništvo među kolegama.

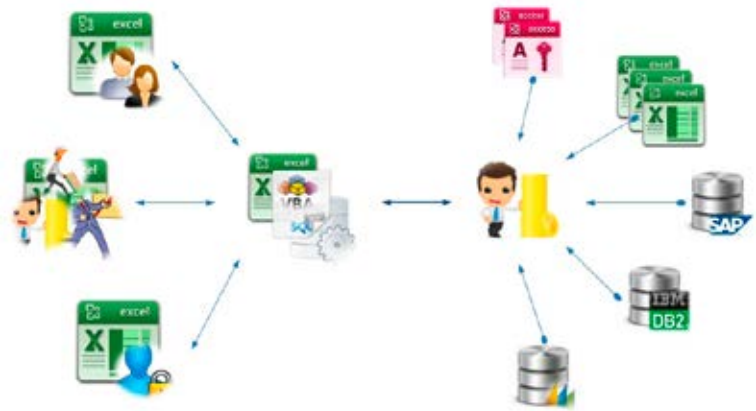
Danas, gotovo godinu dana od početka integracije, ponosni smo na sve zaposlene i ono što smo svi mi kao tim uradili u ovom periodu. Hrabro koračamo napred i sada spremno dočekujemo nove izazove koji su pred nama, jer je integracija proces koji je ostao iza nas i koji ćemo pamtiti kao period koji je u svakom smislu obeležio naše karijere. ■

Jovana Kondić je direktor controllinga u Mercator S (2012-). Pre Mercator S, radila je kao revizor u Baker Tilly WB (2007-2012.). Jovanu možete kontaktirati na jovana.kondic@mercator.rs ili 064 801 9040.

ŽELJKO ĆULIBRK
BUSINESS CONTROLLER, VOLVO
TRUCK CORPORATION

OD NJIVE DO TRPEZE

(Upotreba svetog
trojstva: Excela
+VBA+SQL)



Bez obzira na veličinu, delatnost i kompleksnost, svako poslovno okruženje ima najrazličitije moguće izvore podataka i aplikacije koje ih opslužuju, kao što su SAP R3, Microsoft Dynamics NAV, Epicor iScala, Business Objects, Cognos, Access, Excel i slično. Ono što sve njih povezuje su ljudi koji proizvode razne izveštaje za potrebe upravljanja, merenja performansi ili zakonskih obaveza. Ti nadljudi, često u malim jedinicama vremena, povezuju SAP/BEx izveštaje, podatke o prodaji u raznim Excel tabelama, standardne izveštaje lokalnih ERP programa, korporativne podatke sa raznih data warehousesa... Ta raznolikost formata i baza podataka kojima treba da se pristupi, istovremeno nameće potrebu da controlleri moraju da budu vešti u manipulaciji svima njima. Jedno od rešenja je mala lokalna baza podataka (uz korišćenje već postojećih baza kojima imamo direktan pristup) na kojoj će svi ti šaroliki podaci biti „presloženi“ i uređeni za dalju upotrebu.

Structure Query Language (SQL) je jezik kojim se komunicira sa bazama podataka kao što su MS SQL, ORACLE, IBM DB2, MySQL, MS Access, Excel... Zajedničko mesto gde bi se svi ti podaci sakupljali, manipulirali i vraćali nazad u baze podataka mogao bi da bude i Excel sa svojim neprikosnovanim Visual Basic for Applications (VBA) modulom. Mogućnosti koje daje Excel sa svojim funkcijama dižu se na kvadrat korišćenjem VBA, a na kub sa korišćenjem SQL-a. **U redu su sve napredne Excel funkcije (INDEX, MATCH, OFFSET, VLOOKUP, GETPIVOTDATA, DSUM, SUMIF, SUBTOTAL, FIND, SUBSTITUTE itd), uslovno formatiranje, validacija podataka, „goal seek“, grafikoni i pivot tabele, ali tek kada „na dugme“ mogu da dobacim do bilo čega i bilo gde na mreži, onda je to moć.** VBA je sastavni deo svake Microsoft Office aplikacije (Alt+F11) i daje nam tu moć, a sa Record Macro bez ikakvog predznanja polako nas uvlači u taj bogati svet neograničenih mogućnosti.

Svaki podatak (DATA) ima svog vlasnika (OWNER) i ima svoju fizičku lokaciju - nalazi se na određenom serveru u određenoj bazi/tabeli ili određenom Excel workbook/worksheet/cell. Taj podatak može da se menja (CREATE/UPDATE/DELETE) i može da se koristi (SELECT). Samo vlasnik sme da menja podatke! Ovo samo znači da svako „prekucavanje“ podataka, copy/cut/paste predstavlja narušavanje integriteta podatka, a redundansa njegove fizičke lokacije predstavlja rizičnu avanturu u svakom daljem korišćenju tog podatka. Ako sve ovo prihvatimo, razumeli smo da je „baza“ podacima - baza podataka.

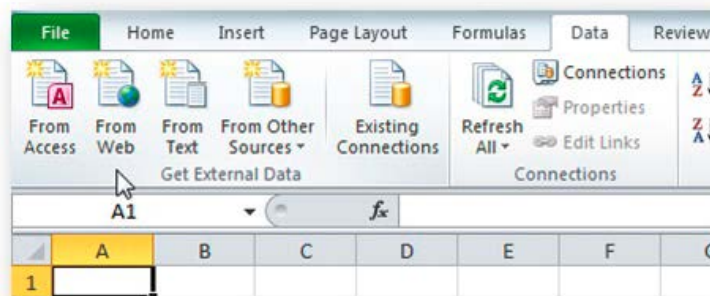
Od njive ...

U našoj kompaniji Marija unosi kurseve poslovnih banaka u sistem. Kasnije, Nataša pravi izlazni račun za prodate kamione ugovoreno u evrima po prodajnom kursu banke na dan fakturisanja. S obzirom na već primljeni avans, kalkulacija se polako usložnjava ... Kako pomoći da ne dođe do greške prilikom kursiranja?

Na sajtu poslovne banke nalazi se tabela sa važećim kursovima za tekući dan.

„Tradicionalan“ način podrazumeva korišćenje pretraživača, odlazak na stranicu banke i prekucavanje vrednosti u ERP aplikaciju u za to predviđeno mesto. Copy/Paste je malo bolja varijanta. Međutim, greška može da nastane ako smo u pogrešnom redu (USD umesto EUR) ili pogrešnoj koloni (prodajni za efektivu ili za devize) ili Marija nije došla na posao pa je menja koleginica kojoj ta operacija nije dnevna rutina ...

Mnogo bolja varijanta je uvoz podatka. Umesto web pretraživača iskoristićemo Excel. Napravite sheet „Banka“. Probajte da odete u Data/From Web i u ćeliju A1 i povežite sadržaj stranice <http://www.raiffeisenbank.rs/pocetna.849.html>



Sada imamo podatke u sheetu „Banka“. U sheetu „Marija“ odradimo gimnastiku uz pomoć poznatih Excel funkcija.

U ćeliji C17 imamo spreman SQL upit koji šaljemo na izvršenje. U njemu je definisana šifra valute, datum i vrednost. U Developer/Insert/Buttons (Form Control) ubacujemo „dugmiće“ na koje „kačimo“ odgovarajuće VBA procedure.

Sledećeg poslovnog dana Marija „osvežava“ stranicu i unosi novi kurs... Ceo proces sastoji se od dva klika, a integritet podataka je zadovo-

The screenshot shows an Excel worksheet with a table of exchange rates and two VBA subroutines. The table has columns for 'Šta radim?' (Task), 'Rezultat' (Result), and 'Formule u koloni "C"' (Formulas in column "C").

Šta radim?	Rezultat	Formule u koloni "C"
nađi tekst "Za devize"	53	=MATCH("Za devize",Banka!E:E,0)
red u kome se nalazi datum	52	=C4-1
prikaži ćeliju sa datumom	Kursna lista broj: 100 - Na dan 05.05.2015.	=INDEX(Banka!A:A,C5)
"Izvadi" datum	05.05.2015.	=RIGHT(C6,11)
dan	5	=VALUE(LEFT(C7,2))
mesec	5	=VALUE(MID(C7,4,2))
godina	2015	=VALUE(MID(C7,7,4))
datum	Tuesday, May 05, 2015	=DATE(C10,C9,C8)
nađi tekst "EUR" u koloni B	55	=MATCH("EUR",Banka!B:B,0)
prodajni kurs EUR za efektivu l	122,2085	=INDEX(Banka!I:I,C12)
SQL datum	'2015-05-05'	=TEXT(C11,"YYYY-MM-DD")

Below the table, there are two VBA subroutines:

```

Sub Banks ()
    Sheets("Banka").Select
    Range("A1").Select
    With Selection.QueryTable
        .Refresh
    End With
    Sheets("Marija").Select
End Sub

Sub UnesiKurs ()
    Dim cnn As ADODB.Connection
    Dim cmd As ADODB.Command
    Set cnn = New ADODB.Connection
    Set cmd = New ADODB.Command
    cnn.ConnectionString = "Provider=SQLNCLI11;Server=localhost;Database=Workbooks;User=sa;Password="
    cmd.ActiveConnection = cnn
    cmd.CommandText = "INSERT INTO BC16 VALUES (4,'2015-05-05',122,2085)"
    cmd.CommandType = adCmdText
    cnn.Open
    cmd.Execute
    cnn.Close
End Sub
    
```

The screenshot shows an Excel worksheet with a table of exchange rates and a VBA Public Function. The table has columns for 'agovorena cena' (Contracted price), 'uplata avansa' (Advance payment), and 'preostala uplata' (Remaining payment).

agovorena cena	datum	preostala uplata
ugovorena cena u EUR	15-Apr-2015	05-05-2015
PDV 20%	24.400	24400
ukupna cena u EUR	121.5783	121.5783
preostala uplata u EUR	2.996.462	2.996.462
preostala uplata u USD	30.000	30.000
prodajni kurs EUR za efektivu l	122,2085	122,2085
preostala uplata u USD	6.110,425	6.110,425

Below the table, there is a VBA Public Function:

```

Public Function GetRate(MyCommand As String) As String
    Dim cnn As ADODB.Connection
    Dim rs As ADODB.Recordset
    Set cnn = New ADODB.Connection
    Set rs = New ADODB.Recordset
    cnn.ConnectionString = "Provider=SQLNCLI11;Server=localhost;Database=Workbooks;User=sa;Password="
    rs.Open MyCommand, cnn, adOpenStatic, adLockOptimistic
    GetRate = rs.Fields.Item(0)
    rs.Close
End Function
    
```

Ijen. Kontrolom pristupa aplikaciji obezbeđujemo se od neautorizovanog unosa podataka u naš sistem.

Connection ToSQL je set instrukcija za povezivanje sa bazom podataka u kojem se nalaze username, password, ime servera... Ove parametere možete da dobijete od vašeg IT administratora!

...do trpeze

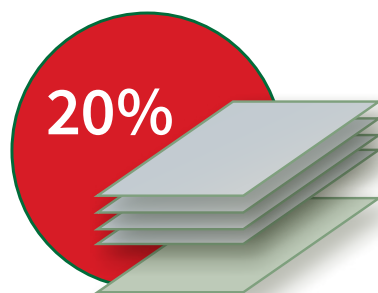
Nataša je u svoju aplikaciju ubacila iznos ugovorene cene, datum prijema avansne uplate i iznos avansa u EUR. Sada izdaje konačni račun i jedini ulazni parametar je datum konačnog računa (žute ćelije). Nataša ima VBA funkciju GetRate koja joj vraća vrednost kursa iz SQL-a.

Šire gledano, na ovaj način možemo da dobijemo bilo koji podatak iz cele baze na koju je ova funkcija „nakačena“. Prostim SQL upitom od jedne rečenice možemo da prevučemo na milione redova i desetine kolona u naš, s razlogom, neizostavni Excel. ■

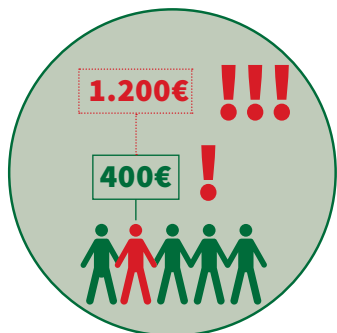
Željko Čulibrk je Business controller u kompaniji Volvo Truck Corporation (2008-). Željko je radio i kao Service manager, odnosno Customer support engineer u Alcatel-Lucent (2000-2008.). Željka možete kontaktirati na zeljko.culibrk@volvo.com ili 063 681 977.



15% vremena potroši IT služba za podršku korisnicima štampe.^{*)}



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!^{*)}

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, skenera...^{*)}



80.000.000.000 €

Kompanije godišnje bace papira u vrednosti od **80 milijardi** evra.^{*)}

PH Rešenja unose harmoniju u Vaš sistem poslovne štampe

uz FINANSIJSKU GARANCIJU za uspešnost realizacije projekata

^{*)} 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!



KATARINA ČEVRIZ
HEAD OF CONTROLLING, ASSECO SEE

KUPITE CVIJEĆE VOLJENOJ ŽENI, ALI NE ZABORAVITE I NA VLASTITU

(Alan Ford)

(Timski duh u controllingu projekata)

Uspešno upravljanje projektima određuje stabilnost poslovanja kompanije *Asseco* i direktno utiče na buduće poslovanje, doprinoseći stvaranju konkurentske prednosti. Da bi se obezbedilo uspešno upravljanje projektom, neophodna je kontrola i analiza projekta u sistematskom i funkcionalnom smislu, što je i naš zadatak.

Asseco SEE jedna je od vodećih IT grupacija u Evropi i ima oko 1.300 zaposlenih. *Asseco SEE doo Beograd* je član ove grupe, ima 460 zaposlenih i ostvaruje 25% profita grupe. Mi smo projektno orijentisana kompanija, sa više od 600 različitih projekata tokom godine, tako da ja pratim oko 600 projekata godišnje.

U našoj kompaniji ključnu ulogu u projektu ima rukovodilac projekta (*project manager*), čiji je zadatak da pripremi plan projekta, definiše i rezerviše resurse i sve to prezentuje u projektnoj kartici (*project card*), koja je osnova za rad sledećeg važnog činioca, a to je odeljenje controllinga. Uloga controllinga je monitoring svih koraka od samog početka, davanje stručne podrške pri obračunu troškova, prihoda, profitabilnosti, pritom vodeći računa o načinu njihove prezentacije. On ukazuje na potencijalne rizike i daje savete kako da se isti izbegnu, a takođe i sprovodi kontrolu *cash flowa* projekta. Kaže se da se controlling efikasno odvija kada rukovodilac projekta i controller dobro saraduju, što je u našem slučaju i potvrđeno. Timski duh i dobra saradnja među ljudima odlika je naše kompanije.



Naravno, kada se potpiše ugovor i projekat realizuje, controlling dobija još veću ulogu. Nijedan *project card* ne može da prođe dok controlling ne umeša prste. S obzirom na raznolikost i specifičnost ugovora, analiza i komunikacija sa rukovodiocima projekata čini posao veoma interesantnim, a ponekad i pretereno zanimljivim. Redovno se interesujemo kako nam projekti napreduju, da li imamo problema u realizaciji, a ako je potrebno, učestvujemo i u testiranju inovativnih rešenja. Naši ugovori uglavnom imaju duži vremenski period realizacije, odnosno implementacije projekta (do dve godine), pa se u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardom (IAS 11) radi priznavanje prihoda na mesečnom nivou po troškovnom metodu. Zaposleni u proizvodnji evidentiraju svoje potrošeno vreme po projektima na *Time tracking systemu* (program za vođenje sati). Sistem ima strogu kontrolu, jer svaki zabeleženi sat mora da odobri rukovodilac resursa (*resource manager*).

Zahvaljujući korišćenju sopstvenih softverskih rešenja controlling ima stalni nadzor

nad rizicima pada profitabilnosti i poštovanjem rokova, što omogućuje rano alarmiranje rukovodstva u slučaju evidentiranja potencijalnih problema. Controlling je zadužen za pripremu izveštaja prema rukovodstvu kompanije (lokalno i grupe) na osnovu svih finansijskih podataka projekata (uključujući i interne), kao i analizu dobrih, a posebno slabih tačaka u poslovanju. U našoj kompaniji mišljenje odeljenja controllinga se veoma uvažava, a posebno posle nekoliko pravovremeno otklonjenih rizika. Uzajamno poverenje između odeljenja controllinga i rukovodstva u velikim kompanijama kao što je Asseco, neophodno je za stabilno poslovanje.

Da zaključimo, controlling projekata podrazumeva proces koji se dešava kontinuirano, od početka do konačne realizacije i to je sveobuhvatan proces definisanja ciljeva, planiranja i upravljanja projektom u finansijskom i ekonomskom smislu. Projektni controlling obezbeđuje blagovremeno pribavljanje i usmeravanje informacija, koje predstavljaju osnovu za uspešno donošenje odluka i upravljanje projektima. ■

Katarina Čevriz je Head of controlling u Asseco (2014-). Katarina je u Asseco od 2008. godine, gde je počela karijeru kao projektni controller. Katarinu možete kontaktirati na katarina.cevriz@asseco-see.rs ili 064 864 5087.

NIKOLA STOKIĆ

DIREKTOR CENTRA ZA ZAJEDNIČKE HR SERWISE, NIS A.D.

O KOZAMA I PROCESIMA (Optimizacija poslovnih procesa)

Znate li priču o kozi koja je pokušala da iz grada A dođe do grada B pa se izgubila u šumi? Lutala je dan-dva uzduž i popreko, dok napokon nije našla put do drugog grada. Kasnije je jedan konj pratio izgaženu travu koju je koza ostavila za sobom kako bi stigao do drugog grada, a nedugo potom je taj utabani put iskoristio i jedan slučajni pešak. Staza koja je nastala dugo je služila kočijama, sve dok je čovek nije asfaltirao. I danas tuda prolaze mnogi, ali se više niko ne seća zašto svi koriste baš taj put do drugog grada. *Rolling Stones* kažu da stare navike teško umiru, pa ne treba da čudi kada na postavljeno pitanje „zašto se neki proces tako radi“, dobijete odgovor „tako se radilo oduvek“.

Analizom procesa bavim se oko osam godina, standardizovao sam HR procese u 28 različitih zemalja, radio sam u kompaniji sa hiljadu i sa deset hiljada zaposlenih, i odgovor na pitanje „zašto se radi na taj način“ je svuda isti - „tako to mi radimo oduvek“. Drugi najčešće dobijeni odgovor je „tako su me naučile kolege jer zakon tako kaže“. U 90% slučajeva zakon ne samo da ne kaže da tako mora da se radi, već uopšte ni ne postoji zakon koji definiše kako ta aktivnost mora da se obavlja.

Analiza procesa prema pravilu započinje razumevanjem postojećeg stanja. S vremenom sam usavršio šablone kako da na najjednostavniji način „zarobim“ trenutni proces kroz strukturirani intervju. Kada prolazim kroz sistem pitalica sa osobom koja učestvuje u procesu koji treba da stavim pod lupu, sve što mi treba su olovka, strpljenje i usmerenost na detalje. Dok slušam kako neko objašnjava

svoj udeo u procesu, pratim i crtam njegov proces na način kao da pišem knjigu. Svaka sledeća strana mora logično da sledi prethodnu, ne sme u njoj da postoji deo koji je ostavljen da se objasni kasnije ili deo koji nije dovoljno objašnjen. Ako mi se dogodi da nakon pola sata razgovora moj sagovornik spomene dokument za koji do tada nisam čuo, moram da se vratim nazad i identifikujem gde i na osnovu kojih informacija taj dokument nastaje. Obezbediti iskrenost i potpunu saradnju sagovornika tako da svoj deo procesa opiše do detalja, to je druga strana izazova. Još uvek vlada potpuno besmisleno uverenje da je najbolji način da se posao zadrži, čuvanje tajne kako se taj posao obavlja.

Procesi na kojima sam do sada radio često su bili zakomplikovani viškom dodatnih nivoa odobravanja. Razlog je uglavnom bio u strahu i odgovoru menadžmenta „izgubiću kontrolu ako



Razumevanje
postojećeg stanja

Intervju

Analiza

Implementacija

prestanem da odobravam ovaj zahtev". Sav višak nepotrebnog odobravanja mora da bude izbačen pre automatizacije ili „polomljeni“ proces postaje zapisan u kamenu. A to onda postaje večna opterećujuća svakodnevnica.

Kada iskidam proces na sastavne delove, analiziram svako parče i ponovo ga spojim tako da bude brži, jednostavniji, jeftiniji i da omogućuje veći kvalitet proizvodu/usluzi. „Žurka“ počinje kada rezultat treba da se implementira. Izjave „ovo neće raditi kod nas“ ili „mi smo ovo već probali pa nije uspelo“ spadaju u vrh negativnih stavova kada se implementira novi i poboljšani način rada, u kombinaciji sa primerom iz prakse, gde sam video da jedan potpuno sređen proces nakon šest meseci ponovo vrati deo starih metoda rada. Razumem da prava umetnost optimizacije procesa ne leži samo u implementaciji boljeg načina rada, već i obezbeđivanja uslova da se stari način rada zaboravi.

Iskustvo mi je pokazalo da se optimizacija bolje obavlja kada se inicira odozdo na gore, nego da se to radi obrnuto nečijom naredbom. Zbog toga su zaposleni u mom timu prošli treninge iz ove oblasti, kako bi se koncept „primio“ više kao način svakodnevnog razmišljanja zaposlenog koji se bavi operativom. Kada je tim obučen, motivisan i ovlašćen da to radi, niko bolje od njih samih neće moći da obavi posao na efektivniji i efikasniji način.

Za kraj mogu da dam savet da nikada ne izgubite iz fokusa za koga i zašto sređujete proces. Rezultat optimizovanog procesa treba da bude takav proizvod ili usluga da klijent odmah dobije ono što želi. Ako na sve to uspete da dodate neku novu vrednost i vaši klijenti vas hvale govoreći da je lako raditi sa vama, znajte da ste na dobrom putu. U suprotnom, vreme je da se put kojim je jednom davno prošla koza, poruši. ■

Nikola Stokić je direktor Centra za zajedničke HR servise u kompaniji NIS a.d. (2012-). Nikola je radio u Coca Cola Hellenic na procesu optimizacije u 28 zemalja (2007-2012.). Nikolu možete kontaktirati na nikola.stokic@nis.eu ili 064 888 6227.

ANDREJ
BESLAC
DIREKTOR
PRODAJE
OFF TRADE
KANALA,
CARLSBERG
SRBIJA



KANIŠ LI
POBIJEDITI,
NE SMIJEŠ
IZGUBITI

(Alan Ford)

Andrej Beslač je bivši controller koji je „prebegao“ na stranu menadžmenta i postao direktor prodaje OFF trade kanala u *Carlsberg Srbija*. Za magazin *Controlling* pričao je o svojim poslovnim obavezama, privatnom životu, i, naravno, controllingu.

■ Koji je opis posla prodajnog tima u Vašoj kompaniji?

Sektor prodaje, a pogotovo u FMCG biznisu, definisao bih kao sektor pred koji se postavljaju veoma visoki ciljevi. Očekivanja su velika, pa ovaj sektor u velikoj meri nailazi na nerazumevanje ostatka organizacije. Iako je naša organizacija komercijalnog tipa, ipak ne zavise svi (ne)uspesi od delovanja samo tima prodaje. Netačna je konstatacija da ukoliko se neki proizvod ne prodaje u planiranom obimu, prodajni tim radi slabo i da je to razlog za slab rezultat. Baš naprotiv. Vrlo često su ti razlozi izvan granica delokruga prodajnog tima. Tada dolazimo u jednu paradoksalnu situaciju, gde se od prodajnog tima očekuje da poboljša performans proizvoda na tržištu, a činjenica je da od samih komercijalista na terenu najmanje zavisi taj rezultat.

■ Koliko je dinamičan posao u prodaji?

Sam proizvod koji prodajemo, a to je pivo, veoma je dinamičan. Dinamika posla je ogromna i kompleksna. Svaki dan pratimo ponašanje i kretanje konkurencije, tržišta, kupaca, kao i potrošača, kako bismo blagovremeno reagovali na promene.

■ Šta podrazumeva pozicija „direktor prodaje“?

Direktor prodaje, osim toga što ima odgovornost prihodne strane jedne kompanije, aktivno učestvuje i u izradi strateških pravaca i planova kompanije, kao i davanju jasnih instrukcija kako i u kom smeru je potrebno da deluje prodajni tim.

■ Koje sve oblasti/regione pokrivete?

Kao direktor prodaje OFF Trade kanala kompanije *Carlsberg Srbija* zadužen sam za prodaju u maloprodajnim objektima (STR-ovi, veliki lokalni i internacionalni lanci) na teritoriji Srbije, kao i za sveobuhvatne poslovne operacije u Crnoj Gori i na Kosovu.

■ Ko je sve u vašem timu?

U mom timu je devet menadžera, koji direktno meni odgovaraju. Oni pokrivaju određene prodajne regione, velike kupce, kao i sektore za razvoj prodaje, Trade marketing i Sektor za odnose sa kupcima. Moj celokupan tim, uključujući i komercijaliste na terenu, broji oko 150 ljudi.

■ Opišite nam jedan Vaš radni dan.

Manje-više moja radna nedelja je jasno definisana po danima. Ponedeljkom održavam redovne nedeljne sastanke sa svojim menadžerima, na kojima prolazimo kroz strateške planove, dogovaramo i preciziramo nedeljne planove, kao i eventualne korektivne mere. Utorak je uvek rezervisan za Upravni odbor kompanije, kao i za sastanke koji su u vezi sa radom sa drugim sektorima. Preostala tri radna dana u nedelji uglavnom provodim na terenu sa mojim menadžerima, kako bismo što bolje sagledali realnu sliku stanja tržišta, kao i pozicije naših proizvoda na istom.

■ Najveća prednost posla „direktora prodaje“ je...

Najveća prednost je mogućnost da se direktno utiče na postavljanje strateških odluka koje se tiču „života“ jedne kompanije.

■ Najveća mana posla „direktora prodaje“ je...

Najveća mana je to što se u prodaji jedan uspešan mesec i ispunjenje plana brzo zabo-

ravljanju, a već sledeći mesec predstavlja novi izazov i novu težnju ka ispunjenju ciljeva.

■ Kako saradujete sa sektorom controllinga?

S obzirom na to da potičem iz sektora controllinga, uvek se trudim da saradnja bude na zavidnom nivou. Imamo potpuno razumevanje važnosti tog sektora, kao i značaj da se ovaj sektor aktivno uključuje u bilo koje strateško odlučivanje Sektora prodaje.

■ Koje informacije/izveštaje dobijate od controllera?

Osim redovnih izveštaja o profitabilnosti kompanije, OFF trade kanala, izveštaja o troškovima, dobijam i izveštaje profitabilnosti po kupcima, regionima i brendovima.

■ Koliko Vam dobijene informacije pomažu u donošenju odluka?

Gorepomenuti izveštaji mi veoma pomažu u donošenju novih odluka, mada se trudimo da uzajamno saradujemo i zajednički analiziramo implikacije novih odluka.

■ Šta Vam je najvažnije kod controllera?

Controller mora da razume biznis za koji je zadužen, kao i da poznaje poluge koje utiču na biznis. Naši controlleri takođe posećuju kupce, upoznaju se sa njima, kako bi razumeli obe strane i imali što jasniju sliku poslovnih odnosa.

■ Šta za Vas znači sintagma „controller kao biznis partner“?

Controller kao biznis partner je neko ko će moći da utiče na biznis sa svojim analizama i neko ko će biti u mogućnosti da da jasne smernice u smislu trenutnih i budućih rezultata, kako bismo što lakše zajedničkim snagama definisali strateške pravce poslovanja.

■ Koje KPI-jeve pratite?

Imam nekoliko glavnih KPI-jeva: Net Sales, Net sales/hl, EBIT, EBIT %, TM as % of Net Sales. Osim njih, imamo i druge KPI-jeve koje pratimo.

■ Kako postizete balans između uspešne karijere i privatnog života?

Kao otac troje male dece, trudim se da moja porodica bude na prvom mestu kada god je to moguće, tako da svoje slobodno vreme posvećujem njima. Trudim se da, bez obzira na to koliko vremena provodimo zajedno, isto i kvalitetno utrošimo, bilo da je reč o igri u parku, odlasku na utakmicu voljenog kluba ili putovanjima. To vreme provedeno sa porodicom ujedno je i način da dopunim svoju energiju, jer znam da se na poslovnom planu od mene očekuje da budem što produktivniji.

■ Imate li neki hobi?

Iskreno rečeno, nemam klasične hobije. Jedno od mojih najvećih interesovanja jesu ideje za pokretanje novih biznisa, novi uspešni ljudi, koji su svojim radom i sposobnostima uspeheli da postignu zavidne uspehe u ovim teškim vremenima, bilo kod nas ili u svetu. Takođe, volim da kuvam i to je za mene izvrstan način da se opustim nakon stresne radne nedelje. Volim da istražujem nova jela ili kulinarske recepte na radost, nadam se, moje porodice.

■ Šta Vas motiviše?

Motiviše me uspeh u svakom pogledu, kako na poslovnom tako i na privatnom planu. Kao neko ko se bavio sportom, uvek *želim* da pobedim u takmičenju, koje god to bilo. Na poslovnom planu, osim ispunjenja zadatih ciljeva, velika motivacija jeste i takmičenje sa konkurencijom. Uvek težim tome da moj tim završi na prvom mestu!

■ Gde pronalazite izvor dobre energije?

Izvor dobre energije mi predstavlja vreme koje provodim sa meni dragim ljudima. Putovanja sa voljenom osobom, smeh dece u zajedničkoj igri, „roštiljanje“ sa prijateljima vikendom ili odlazak na stadion i gledanje voljenog kluba sa sinovima su veliki izvori dobre energije i to su stvari koje me čine veoma srećnim.

■ Kako provodite slobodno vreme?

Osim putovanja i provođenja vremena sa porodicom, volim da odem da pogledam utakmice Crvene zvezde sa prijateljima. ■

Andrej Beslac je direktor prodaje OFF trade kanala u Carlsberg Srbija (2012-). Pre toga je radio u istoj kompaniji kao business development manager (2010-2012.), odnosno kao General manager u City Express-u (2008-2010.), marketing direktor Carlsberga Srbija (2004-2008.), finansijski controller u Holcimu Srbija (2002-2004.). Andreja možete kontaktirati na andrej.beslac@carlsberg.com ili 063 326 688.

**ZAŠTITITE SVOJU KOMPANIJU OD
NENAPLAĆENIH POTRAŽIVANJA!**

U sprovedenim analizama današnjeg tržišta može se primetiti uvećana stavka nenaplaćenih potraživanja koje kompanije u Srbiji imaju.

Ovaj parametar, ukoliko nije adekvatno servisiran, u budućnosti može doprineti slabljenju likvidnosti Vaše kompanije kao i lošijoj kreditnoj sposobnosti. Konkretno, u slučaju naše analize, može doći do stvaranja rizičnije slike iz ugla Vaših dobavljača ali i klijenata.

Coface Srbija, u sklopu svog risk menadžmenta i procesa rada sprovodi aktivnosti asistencije u naplati potraživanja. Ovaj proces može biti u potpunosti prilagođen potrebama Vaše kompanije u ovom trenutku. Usluge naplate potraživanja, naša kompanija naplaćuje dogovorenim procentom provizije, tek ukoliko proces naplate da rezultate. U suprotnom Vaša kompanija nema troškova.

Rezultati pažljivo sprovedene naplate potraživanja su poboljšanje novčanih tokova, likvidnosti kao i stabilniji kreditni limiti Vaše kompanije.

**PRISUSTVO ŠIROM SVETA -
DETALJNO PREPOZNAVANJE
VAŠIH RIZIKA**

COFACE je broj 1 na tržištima u razvoju. Mi imamo lokalno prisustvo u 98 zemalja sveta!

**PROVERITE SVOJE POSLOVNE PARTNERE!
COFACE SELECT PREMIUM IZVEŠTAJ**

Potrebni su vam osnovni podaci o preduzeću vaših poslovnih partnera?

Zato odaberite Coface Select Premium.

100 COFACE SELECT PREMIUM
on-line kratkih izveštaja

+ 10 kompletnih kreditnih
izveštaja za kompanije iz Srbije

= **110** izveštaja
po ceni od **840 EUR**

COFACE SELECT PREMIUM

© Coface Serbia Credit Management Services d.o.o.
www.coface.rs/COFACESELECT
BEOGRAD, 11000
dodatni ID: 3315104140204133418501

DETALJI NAPODZIBINE

DETALJI NAPODZIBINE: **IME: COPACE SRBIJA D.O.O. ZA USLUGE UPRAVLJANJA RIZIKOM D.O.O. BEOGRAD (PODZIVAC)**
BEOGRAD, SRBIJA
Srbija
BEOGRAD, SRBIJA

TRAŽENA KOMPANIJA

COPACE SRBIJA D.O.O. ZA USLUGE UPRAVLJANJA RIZIKOM D.O.O. BEOGRAD (PODZIVAC)
Informacione usluge COPACE SRBIJA CREDIT MANAGEMENT SERVICES D.O.O. BEOGRAD

Podružna adresa:
Bulevar Oslobođenja 111
11000 Beograd
Srbija
Telefon: +381 (0)11 3976 051
Faks: +381 (0)11 3910 975
Email: info@coface.rs
www.coface.rs

Registarska kancelarija:
Bulevar Oslobođenja 111
11000 Beograd
Srbija

OG broj: 14603710
Matični broj: 20337641
VPS broj: 10000208

Registarski status: 11/21/2007 - Registrovana kompanija
Aktivni status: 11/21/2007 - Aktivna kompanija

INFORMACIJA VALJUNA NAŠOM

31/12/2015

KRATKI PREGLED IZVEŠTAJA

NAKNAJINI KODORI: EUR 10,000.00

Našim klijentima smo pružili besplatne informacije o kompanijama koje su vam poslovni partneri. Ove informacije su dostupne na našem sajtu i mogu vam pomoći da se informišete o poslovnim partnerima koji su vam poslovni partneri. Ove informacije su dostupne na našem sajtu i mogu vam pomoći da se informišete o poslovnim partnerima koji su vam poslovni partneri.

COFACE

Green Risk: GREEN

KLJUČNI PODACI POSLOVANJU

PROJEKT: **NAČE**
BEOGRAD, SRBIJA
10000 Beograd
BEOGRAD, SRBIJA
10000 Beograd

BEOGRAD, SRBIJA
10000 Beograd

BEOGRAD, SRBIJA
10000 Beograd

BEOGRAD, SRBIJA
10000 Beograd

BRZO ZAPOZLEDNI

Ukupne matne sredstva	2014	2013	2012	2011
	8	7	8	6

DETALJI KOMPANIJE

UPRAVA: **Put nam:** **BRISANSKI PUT** **11000 BEOGRAD** **Srbija**

FINANSIJSKE INFORMACIJE

Ukupne matne sredstva:

Godina izlaza iz Biznis	2014	2013	2012	2011
Ukupna imovina	812.39	828.74	668.82	616.97
Imovina	22.98	12.38	16.84	21.91
KAPITAL	274.84	144.72	204.89	307.94
NETO DOBITAK	115.97	126.33	142.97	242.18
NETO GUBITAK	0.00	0.00	0.00	0.00
POSLOVNE DOBITAK	127.79	145.37	141.15	206.82
Gubitak od nabavke prijemaca	0.00	0.00	0.00	0.00

* Za 26 ključnih Evropskih tržišta
Austrija Belgija Bugarska Češka Hrvatska Estonija Finska Francuska
Velika Britanija Mađarska Irska Italija Letonija Litvanija Nemačka
Holandija Norveška Poljska Portugal Rumunija Srbija Slovačka Španija
Slovenija Švedska Ukrajina



InfoIcon

**Novo online prodajno mesto
za poslovne informacije**

icon.cofacecentraleurope.com

AUSTRIJA-ITALIJA

Šta sve možeš u Tirołu za sedam dana



Tekst i foto:
Vladimir Antić

Većina turista Tirol bira kao zimsku, skijašku destinaciju, ali naša preporuka je da Tirol posetite u leto ili ranu jesen. Velike su šanse da se zaljubite u moćne planinske vrhove i sočne pašnjake; mir koji oni pružaju, čistoću kojom sve odiše, kao i šarm arhitekture kojom su ljudi koji ovde žive akcentirali pejzaž, bez arogantne ambicije da ga impozantnošću prevaziđu



Bilo da u njega putujete kroz Sloveniju i Austriju, preko Salzburga i Minhena ili dolazite s južne strane preko Venecije, Verone, a zatim Trenta, do Tirola će vam trebati desetak sati vožnje. U prvom slučaju put će vas dovesti u Severni Tirol koji pripada Austriji (najveći grad ove oblasti je Innsbruck), a u drugom, stići ćete u severnu italijansku autonomnu regiju Trentino – Južni Tirol.

Nekada su severni i južni deo Tirola činili celinu - bila je to grofovija, zatim deo Habzburške monarhije sve do Prvog svetskog rata, kada je mirovnim ugovorom u Sen Žermenu podeljen između dve države. Međutim, kulturološko jedinstvo ostalo je i nadalje izraženo, a oslikava se u arhitekturi, običajima i dvojezičnosti, čemu se, čini se, veći značaj pridaje u italijanskom delu regije. Očigledno je istorija učinila svoje, pa je tako germanska kultura izvršila snažniji uticaj.



JUŽNI TIROL

Ipak, gradovi u italijanskom delu Tirola odišu značajnim prisustvom mediteranskog duha, koji ćete naći i u ostalim mestima širom Italije. Kamene kuće sa muškatlama na prozorima, nanizane u tesnim, krivudavim ulicama iza kojih se povremeno prostire neki kameni trg kružnog oblika, sa Južnim Alpima kao dekorom iznad krovova zaista su neobičan prizor. Na ulicama živopisnih gradova Trenta i Bolzana dočekaće vas uzavreli život, pijace na otvorenom, mnogobrojne bašte kafića i restorana u kojima se pije makijato i jedu paste uz nezaobilazno vino, a naročito je popularan *spritz apperol*.

Inače, vino je jedan od najvažnijih proizvoda oblasti Trentino-Južni Tirol, pa ćete tako, putujući ovom regijom, uživati u slikovitim pejzažima pod vinogradima. Čini se da je svaki pedalj zemlje podređen vinu, a s obzirom na vrlo razvijenu vinsku kulturu, uopšte i ne čudi što se jedan od najprestižnijih festivala vina na svetu održava upravo u ovom kraju, tačnije u Meranu.





SEVERNI TIROL

Alpe ćete u severnom delu Tirola videti u njihovom najboljem izdanju... Oštri vrhovi planina koji okružuju doline pašnjaka nestvarno zelene boje, po kojima se slobodno šetaju krave čiste i simpatične baš kao u reklamama za čokoladu, koketna seoca sa crkvom u sredini, jednostavna, čista, ukrašena samo onim što priroda pruža i što se u ovaj ambijent najbolje uklapa – drvenim krovovima, uredno poslaganim cepanicama za zimu, cvećem u najrazličitijim bojama, sve je to fantastično ukomponovano u jedan netaknuti prirodni mozaik koji, opet, toliko savršeno izgleda da se čini kao da ga ljudska ruka svakodnevno uređuje.

U letnjem periodu ovde je pravi greh koristiti automobil. Mnogo bolji izbor je vožnja bicikla ili šetnja u obaveznim gojzericama, potpomognuta štapovima za planinarenje. Hoteli u Tirolu u želji da privuku turiste i van zimske sezone pružaju i odličan spa program, pa vam se tako može dogoditi da se relaksirate u sauni i da na 90 stepeni uživate u pogledu na okolne vrhove Alpa prekrivene snegom.





HRANA

Austrijski deo Tirola van granica ove zemlje poznat je po različitim specijalitetima, pre svega po kvalitetnim suhomesnatim proizvodima, od kojih je najpoznatija tirolska kobasica, zatim po mleku i mlečnim proizvodima kao što je čuveni sir *graukäse*, kao i po drugim autentičnim delikatesnim specijalitetima - tradicionalnim knedlama koje se prave sa dodatkom spanaća ili slanine (*speckknödel*), goveđim odrescima, štrudlama sa jabukom... Kulinarska praksa južnog dela Tirola u sebi sublimira obe tradicije. Na meniju ćete ovde naći knedle sa slaninom *speckknödel*, desert *kaiserschmarren* (kolač nalik na rezance iseckanoj palačinki, koji je prvi put napravljen na Bečkom dvoru po zahtevu Franca Jozefa). Ali u istoj meri i paste, pice, rižota... O kakvom miksu kultura je reč potvrđuje južnotirolska „klasika na tanjiru“ - italijanske raviole koje ovde pripremaju sa spanaćem i mladim sirom. Kuhinju inače odlikuju upotreba lokalnih namirnica i privrženost tradicionalnim recepturama. Dobri primeri za to su *tirolski špek* - mesnata slanina kojoj se dodaju začini, a čiji je sastav predmet tajnog porodičnog recepta koji se prenosi generacijama, i *schüttelbrot* - hrskav hleb po obliku nalik lepinji.

VINO

Proizvodnja vina u Južnom Tirolu nije velika, ali se svojim kvalitetom izborila za internacionalni ugled. Ovdašnja klima pod snažnim je uticajem mediteranske i alpske; letnji dani su veoma topli, a noći sveže, rashlađen vazduh se spušta sa alpskih vrhova, što doprinosi sporijem sazrevanju grožđa. Kombinacija dugog sazrevanja, mineralima bogatog tla i rada umešnih vinara čini njihova bela vina jednim od najkvalitetnijih u Italiji. Površina vinograda u Južnom Tirolu iznosi oko 5.000 hektara, sa kojih se proizvede oko pet miliona boca vina godišnje. Kvalitet tih vina je takav da 98 odsto ukupne proizvodnje nosi oznaku DOC, koja je pandan francuskoj oznaci *Appellation contrôlée*. Simbol vina ove oblasti jeste čuvena aromatična sorta *gewürztraminer*, koja je ime dobila po selu Tramin u Južnom Tirolu, a gaje se još dve lokalne - *lagrein* i *vernatsch*, kao i neke internacionalne sorte: kaberne sovinjon, merlo, pino noar, šardone, pino blan i pino grido.



Naš predlog je da svoje putovanje u Tirolo isplanirate tako da smeštaj pronađete u nekom manjem mestu u okolini Insbuka (nikako u samom gradu). Odatle ste na pola sata vožnje do Nemačke granice, gde bi obavezno trebalo posetiti Garmiš Partenkirhen, simpatičan gradić, inače čuven po jednoj od najvećih ski-skakaonica na svetu. Zamak Nojšvanštajn, nedaleko od grada Fuzen, takođe je vredan posete. Tu ćete u arhitekturi zateći autentični bavarski kitnjasti stil, koji se u punom sjaju može videti u selu Oberamergau - iscrtane fasade, u kombinaciji sa rojem muškatli i figurama od drveta uredno razmeštenih po dvorištima stvaraju sliku koja pre podseća na jednu veliku bajku uživo nego na naseljeno mesto. Ukoliko sa odredišta krenete južno za četrdesetak minuta bićete u Italiji, u Dolomitima, gde preporučujemo posetu Bolzanu. Ipak, najsnažniji utisak ostavila su austrijska sela i mala mesta u Nemačkoj, koja nisu čuvena ni po čemu, ali vas svojim šarmom u najmanju ruku neće ostaviti nimalo ravnodušnim. ■





foto: Vladimír Miloradović

VINARIJA ZVONKO BOGDAN PALIĆ

Aleksandar Duković

Vuk Tripković

Tekst i fotografije
preuzeti iz knjige
„Najbolje vinarije ex-YU“

*Inspirišu nas vino i umetnost,
ne vidimo granice.*

Zlatko Živanić

Paličko vinogorje ima zavidnu vinogradarsku tradiciju, prema nekim zapisima dve hiljade godina dugu, a pre nekoliko godina jedna vinarija načinila je krupne korake u buđenju ovog pomalo usnulog vinskog diva. *Vinarija Zvonko Bogdan* za kratko vreme postala je vinska kuća o kojoj se mnogo govori i uz čija se vina često peva.

Vinogradi *Vinarije Zvonko Bogdan* nalaze se na tri lokacije u blizini Paličkog jezera, a glavno zdanje vinarije je na Paliću. Sa svih strana je okruženo vinogradima, tako da i sam ulazak u vinariju izgleda kao pravi vinski ritual. Celokupan ambijent unutar vinarije asocira na francuske šatoe, a još više na prestižne umetničke galerije. Zvonko Bogdan i njegovi partneri veliki su ljubitelji umetnosti, a posebno slikara Eugena III Kočiša, čije brojne slike krase zidove vinarije, ali i etikete vina. „On je omiljeni slikar vlasnika *Vinarije* i postigli smo

Naziv vinarije	VINARIJA ZVONKO BOGDAN
Godina osnivanja	2000.
Adresa	KANJIŠKI PUT 45, PALIĆ; WWW.VINARIJAZVONKOBOGDAN.COM
Godišnja proizvodnja	500.000 BOCA
Etikete vina	belo vina white wines: SAUVIGNON BLANC, PINOT BLANC, CHARDONNAY, 8 TAMBURAŠA (sauvignon blanc, chardonnay, pinot blanc), ICON CAMPANA ALBUS (sauvignon blanc), PINOT GRIGIO roze vina rose wines: ROSE (merlot, CABERNET FRANC, FRANKOVKA), ROSE SEC (merlot) crvena vina red wines: ŽIVOT TEČE (merlot, cabernet franc, frankovka), CUVEE NO.1 (merlot, cabernet franc, frankovka), ICON CAMPANA RUBIMUS (merlot, cabernet franc)

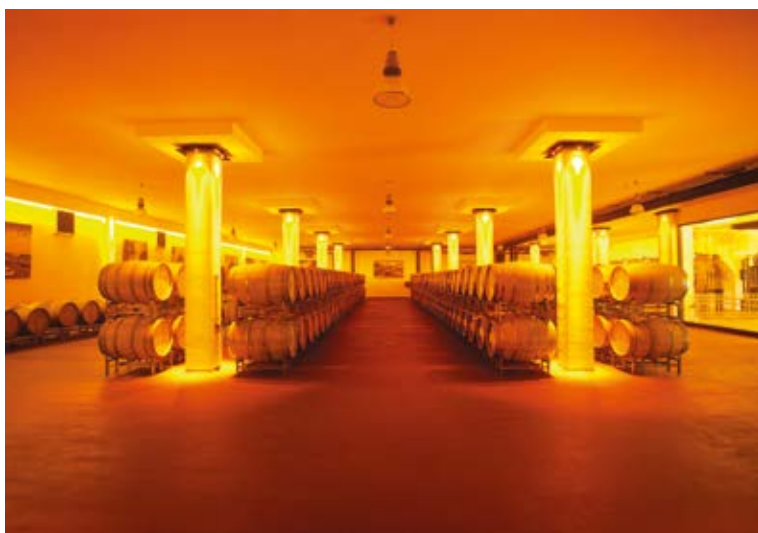


Vodeće vino

Cuvee No.1 2012

| merlot, cabernet franc, frankovka |

Veoma intenzivan miris koncentrisanog crnog bobičastog voća, u kojem se smenjuju arome borovnice i crne ribizle. Iza voćnog karaktera nazire se nota hrastovine, koja upotpunjuje aromu ovog vina. Na ukusu je puno, voćnog karaktera, sa prijatnim kiselinama. Na kraju impresije izraženi tanini ostavljaju utisak lagane oporosti, te je ovo vino idealno za uparivanje sa plavim sirevima i jelima od crvenog mesa.



sporazum sa njim da sve slike koje ubuduće uradi ostanu u vlasništvu *Vinarije*“, kaže Zlatko Živanić, direktor vinarije.

U *Vinariji Zvonko Bogdan* dobro znaju odakle grožđe dolazi. Imaju čak pedeset šest hektara vinograda, ali svesni su da se mnogo toga može postići i radom u vinariji. „Imamo najmoderniju francusku tehnologiju. Instalirana je oprema za proizvodnju vina kapaciteta 500.000 boca, svaki tank u kome odležava vino je kompjuterski umrežen, tako da sve može da se kontroliše na daljinu. Zahvaljujući ovoj tehnologiji imamo zatvoreni sistem proizvodnje, koji obezbeđuje da vino ni u jednom trenutku ne dolazi u dodir sa kiseonikom, a što rezultira izrazitom svežinom naših vina.“

Bela vina Sauvignon blanc, Chardonnay, Pinot blanc i 8 tamburaša, crveno Život teče i Rose, upravo su takva: sveža, aromatična i dopadljiva. Možda najviše pažnje zavređuje njihov *Pinot blanc*, na koji je i Zlatko ponosan: „Tu sortu retko ko gaji na ovim prostorima, ali zahvaljujući klimi, zemljištu i našem enologu Floranu Dumeu, naš *Pinot blanc* je zaista odličan. Kada smo odlučili da ga proizvodimo uglavnom je bilo komentara da ta sorta ne uspeva u Srbiji. Mi smo bili uporni i to se isplatilo.“

Nepogrešivi osećaj vlasnika vinarije da „pogode u metu“ nesumnjivo će vinariju *Zvonko Bogdan* odvesti jako daleko, ali otići dalje od njihove kupaže merloa, kaberne frana i frankovke, *Cuvee No. 1*, neće biti lak zadatak. ■

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.



SuperKartica

Od sada uvek pri ruci.
Preuzmi mobilnu aplikaciju!





Već godinama prepoznajemo jedni druge, jer iz iste perspektive posmatramo svet. Vaše najvrednije je nama najvažnije i razlog da život gledamo kao stalnu promenu na bolje. Ponosni smo na preko 1.700.000 klijenata u Srbiji, tradiciju dužu od 180 godina i prisustvo u 60 zemalja širom sveta.

Generali Osiguranje Srbija. Deo Generali grupe.

generali.rs | Kontakt centar: 011 222 0 555