

# controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 05 ■ SEPTEMBAR 2015. CENA: 199 RSD

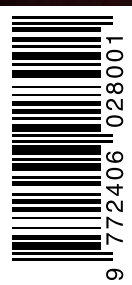


**tema broja**  
**ANALIZA**  
**PROFITABILNOSTI**

**sasvim lično**  
Petar Popović, mts  
Branislav Lončar, Leo Burnett  
Danijela Tuco, Neoplanta  
Rade Stojisavljević, Milšped

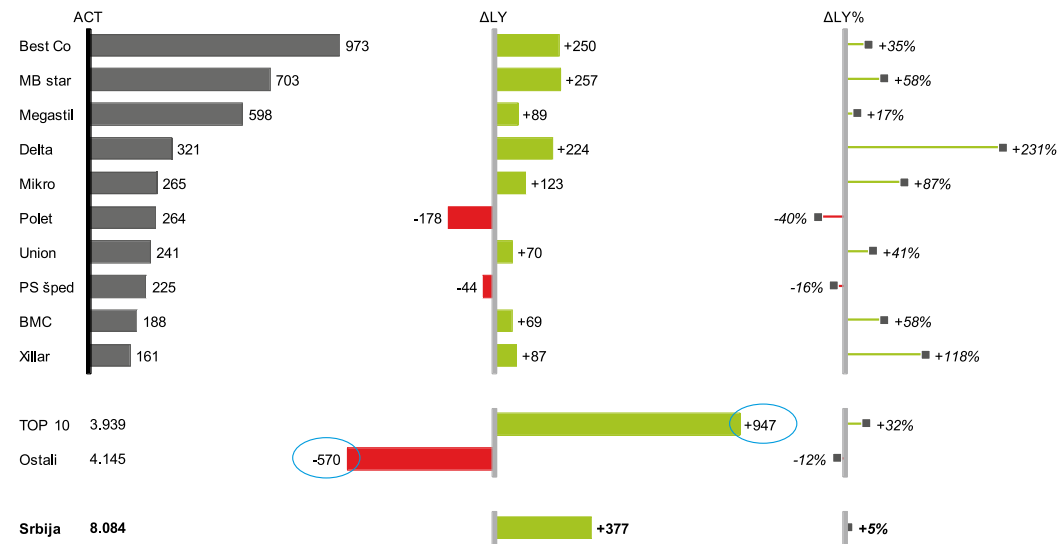
**na pauzi**  
Atelje vina Šapat

**intervju**  
**NIKOLA**  
**PETRESKI**  
Telenor Srbija



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.

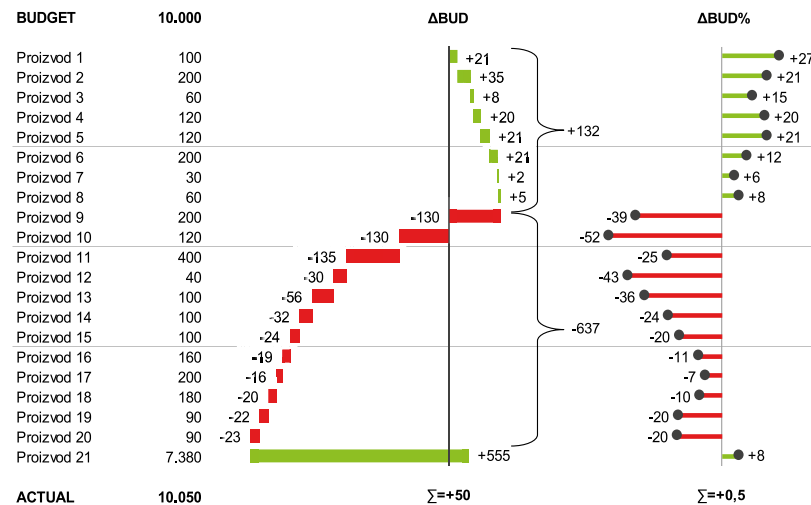


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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](http://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 Vljaković, Sandra Šćepanović, Dada Jovanović,  
Marija Švigir, Bojana Jovanović, Biljana Peruničić, Miloš  
Cvetković i Ana Rudić

### GOSTI BROJA

Nikola Petreski, Dragan Radosavljević, Predrag Micić, Dražan  
Planinić, Ivan Anđelković, Marko Bekić, Dragana Gondžo, Ivan  
Veselinović, Aleksandar Teofilović, Milica Ivić, Sonja Nenić  
Andreev, Branislav Lončar, Rade Stojisavljević, Petar Popović,  
Danijela Tuco

### 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

### TROJKA!

**„Sanjaj visoko,  
naporno radi,  
budi skroman“**

Ovo je omiljena izreka Aleksandra Đorđevića. S obzirom na to da ga retko ko zove imenom verovatno je teško odmah se setiti o kome se radi. Ali, ako kažemo „Saša“ i setimo se uspeha jednog od najboljih košarkaša iz Srbije: trojka u Istanbulu, 41 poen Litvancima u finalu Evropskog finala u Grčkoj 1995. godine, drugo mesto na Svetskom prvenstvu 2014. godine... Sale Legenda, Sale Trojka, Sale Nationale. Veliki *grobar* koga obožavaju i poštuju svi *cigani*; između ostalog i ja.

„Parovi“, „Farma“, „Veliki brat“, *sveto trojstvo* u Srbiji za podizanje duhovnosti. Preporučena („standard, normativ“) doza gledanja je po 30 minuta dnevno svake emisije. Moja lična preporuka trojke: Mimi Oro, Maja Nikolić i... nisam siguran oko trećeg mesta. Mimi Oro će vam objasniti pravila revizije, a Maja Nikolić vođenje Železnica Srbije. Što se tiče treće preporuke, imam nedoumicu između Stanije i Mace Diskrecije. Stanija je završila državni Ekonomski fakultet u Novom Sadu i pokrenula start-up u dalekoj Americi. Dakle, koleginica i po obrazovanju, a i po ci-viju. Kod Mace Diskrecije mi se sviđa sposobnost rešavanja problema i odnos prema klijentima koji je jednostavan: „Sve što je zauzeto može biti i oduzeto“.

Moja dilema za treće mesto je: koleginica ili odnos prema klijentima?

Tri praseta. Tri musketara. Tri šešira. Tri podignuta prsta. Tri amigosa. Tri tenora. Sveto Trojstvo. Trojka. Tri ključne poruke. Trilateralna komisija. „Tri sam ti zime šaptala ime“. Tri želje koje ispunjava zlatna ribica. Večiti muški san o „trojci“.

Svako bira svoju trojku. Moja trojka je jednostavna: Mimi, Paki, Sana.

Uživajte u CM #05.

**Bojan Šćepanović**  
predsednik ICV  
i direktor MCB





**OZBILJNO POSLOVANJE  
ZAHTEVA OZBILJNE IZBORE.**



**HOTEL SQUARE NINE**  
**IZBOR PROFESIONALACA ZA POSLOVNE SASTANKE, KONFERENCIJE I SMEŠTAJ.**

STUDENSKI TRG 9 BEOGRAD | +381 11 3333 500 | WWW.SQUARENINE.RS

# sa- dr- žaj 05

## TEMA BROJA – ANALIZA PROFITABILNOSTI

- \* **Dragan Radosavljević**,  
finansijski direktor, Strauss Adriatic **16**
- \* **Dražan Planinić**,  
voditelj planiranja i upravljačkog izveštavanja,  
UniCredit Bank **18**
- \* **Ivan Anđelković**,  
Commercial Finance Manager, Delez Srbija (Delhaize Serbia) **20**
- \* **Predrag Micić**,  
menadžer plana i analize, Delta DMD **21**
- \* **Marko Bekić**,  
Head of Accounting and Reporting, Xella Srbija **23**

## INTERVJU

**Nikola Petreski**,  
Controlling & Risk Management Director, Telenor **26**

## IZ PRVE RUKE

- \* **Dragana Gondžo**,  
menadžer ljudskih resursa, DM drogerie markt **34**
- \* **Aleksandar Teofilović**,  
Cost Controller, West Pharmaceutical Services **36**
- \* **Ivan Veselinović**,  
senior planer analitičar, Atlantic grupa (SPP kafa) **40**





# Potpuna kontrola poslovanja



# sa- dr- žaj 05

## CONTROLLING AZBUKA 44

### SASVIM LIČNO

- \* Petar Popović,  
izvršni direktor za poslovne korisnike, Telekom Srbija **48**
- \* Branislav Lončar,  
finansijski direktor, Leo Burnett **54**
- \* Danijela Tuco, OD A DO Š  
menadžer finansijske analize, Neoplanta **58**
- \* Rade Stojisavljević,  
direktor sektora Sales Development and Logistics  
Project Solutions, Milšped **60**

### BIZNIS PANEL

- \* Milica Ivić,  
rukovodilac ljudskih resursa, Limundo **64**
- \* Sonja Nenić Andreev,  
menadžer za odnose sa javnošću, Knjaz Miloš **66**

### NA PAUZI

- Atelje vina Šapat **70**



# ANALITIKA NA DLANU

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

# AKTUELNO



## CONTROLLERI U POHODU NA „PIVO & PICU“

Dana 24.7.2015. organizovan je 22. ICV Srbija sastanak, a tema je bila „Beer & pizza controlling“. Ukratko, controlleri su pokazali kako izgleda uživanje u pivu, Somersbiju i pici u bašti restorana *Lavina*.



## CONTROLLING U JUTARNJEM PROGRAMU

Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija, gostovao je u Jutarnjem programu RTS-a. Tema je bila, naravno, controlling.



## 15. GENERACIJA POLAZNIKA USPEŠNO JE ZAVRŠILA CONTROLLING AKADEMIJU

Dobili smo još jednu generaciju polaznika koji su završili Akademiju controllinga prema programu Controller Akademie Munich. Poslednji trening bio je održan u hotelu *Square Nine*, u više nego veseloj atmosferi.

Želite li kontrolu?

**NPS**

new frontier group

[www.nps.rs](http://www.nps.rs)

## CONTROLLING DOGAĐAJI U REGIONU I SVETU



The Association of  
Accountants and  
Financial Professionals  
in Business

### AMERIČKA ORGANIZACIJA IMA (INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTANTS) DOBILA JE NOVOG PRESEDNIKA ZA 2015-2016 GODINU.

Novi predsednik je Benjamin R. Mulling, CFO u kompaniji *Tente Casters*. IMA je američka asocijacija za upravljačko računovodstvo i njena sertifikacija postaje sve prepoznatljivija i na našim prostorima. Hiljade finansijskih direktora, controllera i profesionalaca iz oblasti finansija učlanjuju se u ovu organizaciju radi sertifikacije, razmene iskustava i razvoja upravljačkog računovodstva.



### 15. ADRIATIC CONTROLLING KONFERENCIJA BIĆE ORGANIZOVANA U SLOVENIJI 20.10.2015. GODINE.

Tema 15. Adriatic Controlling konferencije je „Analiziraj prošlost, planiraj budućnost“, a očekuje se prisustvo 200 stručnjaka iz oblasti controllinga iz Slovenije i cele Evrope.



### 15. CIB CONTROLLING INNOVATION BERLIN ORGANIZOVAĆE 7.11.2015. GODINE DISKUSIJU NA TEMU „CENTRALIZOVANI ILI DECENTRALIZOVANI CONTROLLING“.

Ovaj događaj zajednički organizuju ICV radne grupe iz Nemačke, i to na zadatu temu. Uručenje nagrade „Controlling-Young Talent“, koja se dodeljuje svake godine, garantuje uzbudljivu atmosferu.

**BALANCED  
SCORECARD**

### MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD OBJAVIO JE JOŠ JEDNU KNJIGU IZ OBLASTI CONTROLLINGA – „BALANCED SCORECARD“.

MCB nastavlja da objavljuje knjige iz oblasti controllinga, a ovo je osma u seriji. Sve knjige možete da nabavite na sajtu [www.makart.rs](http://www.makart.rs)

# SA PROMENOM DOLAZI ~~RIZIK~~ NAGRADA

Svođenje rizika na minimum uz istovremeno uvođenje promena koje bi mogle poboljšati profitabilnost presudno je za finansijsko zdravlje vaše organizacije. U Canon-u imamo baš ono što je potrebno - stručnost, iskustvo i tehnologiju koje će vam pomoći da to i ostvarite.

**Želite da dodatno unapredite svoje poslovanje?**  
Dodite i vidite kako možemo da vam pomognemo na  
[canon.rs/foryourbusiness](http://canon.rs/foryourbusiness)

come

and

see

**Canon**

## PROMENA POZICIJA



Ivan Anđelković, bivši Plant Controller u *Johnson Electric*, postao je Commercial Finance Manager u kompaniji *Delez Srbija (Delhaize Serbia)*.

---



Milan Manasijević, bivši controller u kompaniji *Streit Nova*, postao je Plant Controller u kompaniji *Johnson Electric*.

---



Sanja Mrđanov, Budgeting and Business Performance Specialist u *Molson Coors* (Apatinska pivara), postala je Business Planning and Reporting Manager u istoj kompaniji.

---



Maja Đukić, bivši FCO Business Partner u *Mercator S*, postala je rukovodilac Službe akcijskih aktivnosti u istoj kompaniji.

---



Marko Agatonović, bivši FCO Business Partner u *Mercator S*, postao je rukovodilac Službe za sekundarno pozicioniranje u istoj kompaniji.

40 YEARS  
EST. 1975



# ICV Srbija

## Klub profesionalnih controllera



# ANALIZA PROFITABILNOSTI

## VIDIM TI NEŠTO U ŠOLJI...

Računovodstveni zapisi su se bavili analizom profitabilnosti još u drevnoj Mesopotamiji pre sedam hiljada godina. Čini mi se da je suština analize profitabilnosti najbolje opisana sredinom devetneastog veka u romanu Čarlsa Dikensa, kroz savet gospodina Mikobera mladom Dejvidu Koperfildu: „Godišnji prihod od 20 funti sa rashodima od 19 funti, 19 šilinga i 6 penija kao rezultat daju sreću. Godišnji prihod od 20 funti sa rashodima od 20 funti i 6 penija rezultira bedom“.



**Dragan  
Radosavljević**  
finansijski direktor  
Strauss Adriatic

Na osnovu dugogodišnjeg iskustva u kompaniji *Strauss Adriatic*, mislim da je poznavanje cenovne elastičnosti proizvoda u portfoliju jedan od najvećih izazova. To je ujedno i najbolji alat uz pomoć kojeg može kvalitetno da se upravlja profitabilnošću kompanije. Fokus analize profitabilnosti treba usmeriti ka pospešivanju ostvarenih prihoda. Baš kao što bi Peter Drucker rekao: „Ne postoji ništa toliko beskorisno, kao kada sa velikom efikasnošću radite nešto što ne treba raditi uopšte“.

Kada svemu dodate stavku nepredvidivih privrednih okvira koje današnje vreme donosi, onda je za planiranje profitabilnosti neophodno



imati još veću senzitivnost i umeće. Broj varijabli koje utiču na krajnji rezultat poslovanja je veliki, a na pojedine faktore kao što su kurs domaće valute, odnos stranih valuta, cene sirovina na robnim berzama i niz drugih, nemoguće je uticati.

Controlling predstavlja ključni deo sistema za praćenje resursa i procenu učinka svake kompanije. Iz tog razloga, u *Strauss Adriaticu* smatramo da je za donošenje optimalnih menadžerskih odluka neophodno da svaki menadžer dobro poznaje osnovne računovodstvene kategorije, kao i primenjene koncepte u analizi poslovanja.

U životnom ciklusu svake proizvodne kompanije najveći izazov, ma koliko to na prvi pogled izgledalo jednostavno, jeste pravilno određivanje profitabilnosti proizvoda i svake njene pojedinačne aktivnosti. Od nemerljivog značaja je da se napravi adekvatna preraspodela prihoda, što je daleko lakši deo posla u odnosu na preraspodelu troškova koja zahteva da imate jasno definisanu biznis logiku kojom se vodite u poslovanju. Naime, pukom alokacijom može da se „ubije“ profitabilnost aktivnosti koja je na samom početku, ali sa potencijalom da postane kompanijski adut u narednim godinama, te je jasno da je u svakom poslu, pa tako i u našem, kreativnost i više nego poželjna.

U *Strauss Adriaticu* analizu profitabilnosti pratimo na nekoliko načina:

- po proizvodu, kupcu i kanalu prodaje do bruto profita
- po brendu do bruto profita posle direktnih marketinških investicija
- po profitnim centrima do neto profita.

Primećujemo da se u poslednje vreme fokus sa profitabilnosti profitnih centara polako pomera ka profitabilnosti brendova posmatrano u celini. Analiza profitabilnosti je deo mesečnog izveštavanja ili može biti urađena po potrebi, s obzirom da se podaci obrađuju na dnevnom nivou, a što nam omogućava da reagujemo na svaku promenu tržišta i pažljivo osluškujemo potrebe naših potrošača.

U našoj kompaniji usmereni smo na razvoj dashboardova u postojećem data warehouse-u,

kako bi se klasična prezentacija ostvarenih rezultata koja se oslanja na PowerPoint i Excel zamenila savremenim i dinamičnim pristupom. Naš krajnji cilj je ušteda vremena koje je potrebno za tehničku obradu i pripremu podataka, i samim tim stvaranje prostora za sofisticirano tumačenje, analizu i razvoj samog biznisa.

Pri implementaciji ERP-a opredelili smo se za vođenje zaliha po prosečnim nabavnim cenama, što je uslovalo da se sve poslovne transakcije registruju u realnom vremenu i na mestu nastanka same transakcije. Ovo nam umnogome omogućava da steknemo verodostojnu sliku našeg poslovanja i u skladu sa tim preduzimamo aktivnosti koje će dalje unapređivati našu profitabilnost. Važno je da se u svakom trenutku ima svest o tome šta se zapravo dešava na tržištu.

Na kraju svakog meseca u kompaniji analiziramo elastičnost naše cenovne politike, jer kvalitet ostaje naše trajno opredeljenje. Za svakog od nas u timu to je veliki izazov, jer je krajnji cilj da se označe smernice daljeg razvoja na osnovu analize poslovanja u prethodnom periodu. Upravljanje rizicima u poslovanju, svakog dana od nas zahteva da realno uvidimo razvojne potencijale naših proizvoda iz portfolija i u skladu sa tim donosimo odluke u kom pravcu će se kretati inovacije, a koje brojni ljubitelji kafe u zemlji i regionu očekuju od nas, kao jednog od vodećih proizvođača kafe.

Konstantno unapređenje procesa izveštavanja je neophodnost i motiv koji pokreće ceo naš controlling tim. Saradnja i razumevanje sa ostalim kolegama u kompaniji je od izuzetne važnosti u ovom procesu, jer se samo zajedničkim radom dolazi do željenog nivoa i kvaliteta informacija i to posebno u delu koji se odnosi na analizu profitabilnosti

---

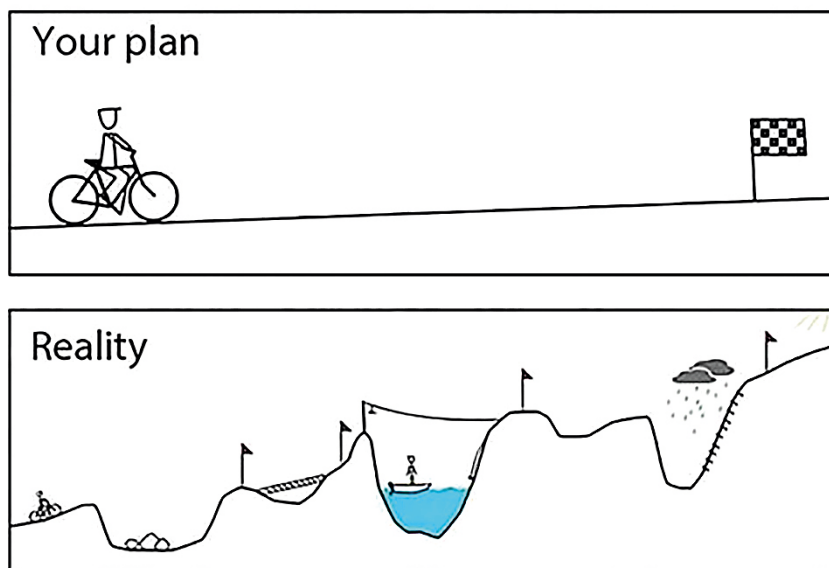
**Dragan Radosavljević** je finansijski direktor u Strauss Adriatic od juna 2013. godine. Pre toga je radio na poziciji finansijskog controllera (2010-2013), U kompaniji Strauss Adriatic je od 2002. godine. Dragana možete kontaktirati putem maila [dragan.radosavljevic@strauss-group.rs](mailto:dragan.radosavljevic@strauss-group.rs) ili na telefon 060 955 3046.

# EXCEL, TELEFON I HUMOR ZA DOBAR BANKARSKI CONTROLLING



**Dražan Planinić**  
voditelj planiranja  
i upravljačkog  
izveštavanja  
UniCredit Bank

Ja jako volim LinkedIn, pa ću svoje iskustvo iz controllinga u banci opisati kroz nekoliko slika koje sam video na LinkedIn-u. Neke su me nasmejale, neke zamislile, ali uglavnom, u svima sam se prepoznao; ili ja lično ili kao deo tima. Slika koja sledi većini je poznata, pretpostavljam, i odlično dočarava jedan dan tipičnog controllera. Evo i kako to izgleda u stvarnosti.



Slika 1. Plan je jedno, a realnost je nešto drugo. Nikad ne ide baš onako kako si zamislio.

Ponedeljak je jutro. Mi, controlling tim, sveži smo i čili, i dogovaramo se o aktivnostima, rokovima, raspoređujemo se strateški kako bi sve „išlo kao podmazano“. Čak smo sve planove i na flipchart nabacili. Čekamo podatke, bilans uspeha (P&L) i bilans stanja (BS), da vidimo prve mesečne rezultate, ali ništa ne dolazi. Zovem šefa računovodstva da vidim gde je zapelo, a on

kaže: „Znaš, imamo neki problem sa IT, pa još fajlovi nisu stigli“. Zovem IT da vidim gde je zapelo, a s druge strane me kolega uverava da je sve u redu. Bio je neki problem s mrežom, stiže sve za pola sata i usput kaže: „Pa čemu žurba, polako. „Ne zna on da sam ja lepo isplanirao dan kao pravi controller i da mi on sada remeti čitavu koncepciju sa flipcharta, ali šta je tu je.

Podaci stižu i počinje opšte komentarisanje mesečnih i godišnjih rezultata „m/m, y/y, vs BDG, ovaj one-off nismo planirali, zovi vidi o čemu se radi, u redu je...“. I naravno, kako to uvek biva kada treba da se slože prvi izveštaji i da se referiše direktoru, stiže uljudan, uredan i kratak imejl iz Grupe - da im danas do kraja dana treba kratko objašnjenje nekoliko pozicija iz P&L-a od početka godine do danas i vs BDG. Naravno, ni to jutros nije bilo u planu. To preuzima prvi u kancelariji koji upita „Šta je to sad stiglo?“ i onda je usledio red Excela, red telefona, pa opet red Excela, red telefona, pa komentari na solidnom engleskom i šalji.

Prvi rezultati su tu, ali ne bi mi bili controlleri da ne saznamo i ono što se još nije desilo, pa da i to uključimo. U ovom delu dana kancelarija uglavnom izgleda kao telefonska centrala: „Majo, koji troškovi nisu prošli da ih dodamo ručno?“, „Smanji naknade, nije proknjižena centralna banka!“ i tako dok izveštaj ne bude pod konac, a tek je prvi radni dan u mesecu. Dovršavamo komentare, šaljemo izveštaj i idemo kući. Onaj flipchart od jutros ne liči na sebe, išarali ga do pola, dodali još pola, rešili dobar deo, a ono što nije stalo na prvu, preselili na drugu stranicu.

Idemo sada na drugu sliku. Budi miran i očekuj neočekivano.



Slika 2. Naravno da može.

Još jedan događaj tipičan za controllera – slažemo izveštaje kao i svaki drugi dan, i sve je manje-više u redu. S druge strane, neki brojevi jednostavno nemaju logike. Proverim opet, sve je dobro napravljeno, pa proverim prošle mesece, i oni su u redu. Ali, nešto je tu sum-

njivo. I naravno, idemo po redu na telefon, prvo šefa računovodstva (oni znaju šta se tu knjiži i zašto), pa onda kolege iz regulatornog i eto ga. Upravo je stigao novi Grupni upit o iskazivanju na upitnoj poziciji, pa je nekoliko konta preknjiženo. U redu, hvala, idemo dalje.

E, onda stiže novi upit od direktora: „Znate, kad bi se naknada smanjila ili povećala za xx, koliko bi to efekta imalo na P&L do kraja godine?“. Ne znam, ali ću saznati, i onda svi mi u kancelariji i Excel damo sve od sebe i imamo rezultat (bar dve verzije, sramota je direktoru poslati samo jednu opciju). Dan se bliži kraju i mi se opuštamo, sabiramo utiske i spremamo se da idemo kući, kad dolazi „ON“. ON je, ni manje ni više, nego jedan dodatni zahtev za analizu mogućnosti povećanja prihoda budžeta kojeg stvarno više nismo mislili da diramo.

I na kraju, šta čini dobar controlling? Odgovor je, pre svega, ljudi.



Slika 3. Možemo MI to

Druga, treća i četvrta ključna stvar za dobar controlling su komunikacija, komunikacija i komunikacija. Controller koji ne komunicira ama baš sa svima, teško da može kvalitetno da obavi posao (ili će mu za to trebati mnogo vremena). Peta važna stvar jeste smisao za humor. A potrebno je i tehničko znanje: računovodstvo, Excel, BI, PPT...

I kako onda izgleda savršena kancelarija puna controllera u banci? Skup više osoba koje mnogo pričaju, smeju se i razvlače Excel do kraja – kao i Access, PPT, BI. Nije loše, zar ne?

---

**Dražan Planinić** je voditelj planiranja i upravljačkog izveštavanja u UniCredit Bank Mostar, od 2013. godine. Od 2008. godine je radio na različitim pozicijama u UniCredit Bank i Hypo banci. Od 2005. do 2008. radio je u telekomunikacijama. Dražana možete kontaktirati putem maila [drazan.planinic@unicreditgroup.ba](mailto:drazan.planinic@unicreditgroup.ba) ili na telefon +387 63 299 106

# MALOPRODAJNA ARENA I BORBA ZA KUPCA



Ivan Anđelković  
Commercial Finance  
Manager  
Delez Srbija  
(Delhaize Serbia)

Savremeno tržište maloprodaje karakteriše intenzivna konkurencija. Konkurenti se međusobno bore za sve bolje informisanog kupca, a koji u vremenima opšte štednje na raspolaganju ima sve manje novca. Takav kupac naravno želi da optimizuje svoju kupovinu. U takvim okolnostima borba za kupca pretvara se u arenu u kojoj maloprodajni lanci brzo menjaju načine na koje nastupaju, uče iz svojih iskustava i vrlo često i prepisuju uspešne modele od konkurencije.

Česta primena novih koncepata nameće potrebu za brzim i preciznim merenjem koristi i troškova koje ti koncepti sa sobom nose. Osnova merenja profitabilnosti je uvek marža. Ipak, ne smemo samo pratiti procenat i ostati kratkovidni, pa tako i izgubiti iz vida ostale činioce koji u dobroj meri određuju buduća kretanja. Sama prodaja, ukoliko je snažna i pokazuje tendenciju rasta, ima višestruki pozitivan uticaj na poslovanje. Ubrzanje rotacije zaliha koje dovodi do smanjenja udela otpisa, povećanje produktivnosti i jačanje pregovaračke moći, samo su neke od njih. Takođe, pri svim ostalim nepromenjenim činiocima, uticaj prodajnog miksa može da dovede do pozitivnog ili negativnog razvoja. U situacijama kada postoji veliki broj artikala sa različitim maržama, mogućnost kombinovanja je ogromna.

Na drugoj strani, naročito u periodima smanjenja potrošnje, imamo tendenciju smanjenja troškova kako bi se održala odgovarajuća profitabilnost kompanije. Prilikom odlučivanja o tome koje troškove treba smanjiti, mora se biti veoma pažljiv. Loše odluke u tom smislu mogu da dovedu do negativne spirale rasta. Smanjeni troškovi lako mogu da dovedu do toga da trpi usluga koju kupci dobijaju. Ova situacija vodi ka smanjenju prodaje, što je validan razlog za dalje „rezanje“ troškova.

Racionalizacija na strani neto operativnog kapitala takođe je način kako da povoljno utičemo na uspešnost kompanije. Sa svakim vezivanjem kapitala za određenu aktivnost moramo da računamo sa troškovima korišćenja tog kapitala. Često imamo slučaj da kompanije svoj neto operativni kapital izračunavaju tako što uzimaju vrednosti iz Bilansa stanja na polugodišnjem ili kvartalnom nivou. Za odgovor na pitanje koliko je kompanija prosečno tokom godine koristila kapitala za svoje aktivnosti, jednostavno nam je potreban validniji obračun. Takođe, ovu analizu je u maloprodaji moguće spustiti na nivo programa, pa predstavlja dragocenu informaciju za donošenje odluke o

	Period 1			Period 2		
	Proizvod A	Proizvod B	Σ	Proizvod A	Proizvod B	Σ
Prodaja	100	100	200	150	50	200
Učešće	50%	50%	100%	75%	25%	100%
Marža	10%	5%	8%	10%	5%	9%
Profit	10,0	5,0	15,0	15,0	2,5	17,5

Slika 1: Uticaj promene miksa proizvoda između dva perioda

prodajnom miksu. U maloprodaji važi zlatno pravilo da niži neto operativni kapital znači i niže troškove kapitala i veću vrednost koju aktivnost kreira. Naravno, ne treba gubiti iz vida i rizike koji su vezani za preterano smanjenje ove vrednosti. Preveliko insistiranje na smanjivanju zaliha vodi ka izgubljenoj prodaji, dok previsoki nivo obaveza prema dobavljačima može da dovede do pogoršanja odnosa između partnera.

I na kraju, maloprodaja je brz i fleksibilan izveštajni sistem. Ovo predstavlja poseban izazov jer informacioni sistemi u maloprodaji, s obzirom na dinamičnost i količinu informacija, moraju da budu pouzdani i brzi. Najveći problem svakako je cena uvođenja i održavanja informacionih sistema, koja u krajnjoj liniji opterećuje cenu proizvoda i dovodi do

pogoršanja konkurentske pozicije. U ovakvim okolnostima uloga controllera, kao osobe koja sirovim informacijama daje život, vrlo je važna. Ali najveću vrednost svakom izveštaju daju donosioci odluka u komunikaciji sa controllerom. Njihovo iskustvo je najvažnije u celom procesu. Sam izveštaj može da bude prikladno formatiran ili ne, jasan na prvi pogled ili komplikovan za razumevanje. Izveštaj dalje može koristiti računovodstvene informacije ili neki drugi izvor. Sve su to činjenice koje na kraju ne moraju da utiču na kvalitet izveštaja. Jedina važna stvar u celom procesu jeste da li je izveštaj koristan za donosiocima odluka, odnosno, da li donosioci odluka mogu da iskoriste informacije iz njega kako bi oblikovali budućnost kompanije na pravi način.

---

**Ivan Andelković** je Commercial Finance Manager u kompaniji Delez Srbija (Delhaize Serbia) od januara 2015. godine. Pre toga bio je Plant controller u kompaniji Johnson Electric (2014 - 2015), Senior controller u kompaniji Atlantic grupa (2012 - 2014) i Controller u kompaniji Metro Cash & Carry (2007 - 2012). Ivana možete kontaktirati putem maila [ivan.andelkovic@delhaize.rs](mailto:ivan.andelkovic@delhaize.rs)

## VELEPRODAJA IZMEĐU DVE VATRE

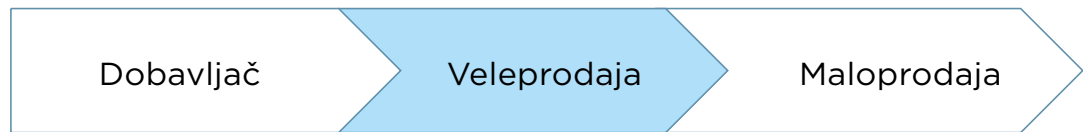
Iz ugla kompanije koja posluje u oblasti veleprodaje, maksimizacija profita je imperativ! Trenutna pozicija na tržištu mora da se iskoristi na najbolji mogući način i da se iz nje izvuče maksimum.

Težina pozicije u kojoj se nalazi veleprodajna kompanija ogleda se u frazi „između čekića i nakovnja”. Na jednoj strani je maloprodaja, koja ima veoma snažnu poziciju i koja se trudi da maksimizira svoj profit na uštrb vašeg. Često, vi ste za njih samo jedan od mnogih dobavljača. S druge strane nalazi se dobavljač sa svojim ciljevima. Ciljevi dobavljača mogu da budu različiti, a u zavisnosti od faze životnog ciklusa njegovog brenda. Lakše je distribuirati proizvod za kojim postoji tražnja i koji je visoko pozicioniran u svesti potrošača. Razmimoilaženje u ciljevima može da se javi u fazi razvoja i izgradnje tržišnog učešća. Tada je potrebna čvrsta podrška dobavljača, kako ne bi bila ugrožena profitabilnost distributera.

Proces prodaje robe, ili šire rečeno distribucije robe, jeste niz povezanih aktivnosti koje su međusobno uslovljene i koje pri tom generišu plus ili minus – prihod ili trošak. Prilikom analize profita-



**Predrag Micić**  
menadžer plana i  
analize  
Delta DMD



bilnosti brenda neophodno je da se uključe sve aktivnosti koje direktno utiču i proističu iz procesa prodaje, kako bi bruto marža bila ispravno prikazana. Bruto marža brenda predstavlja zaradu poteklu iz prodaje proizvoda i direktnih trade marketing aktivnosti.

Preporuka je da se planiranje i analiza vrše na nivou svih aktivnosti koje generišu bruto maržu brenda. Pojedinačno se analizira svaka aktivnost i neophodno je da za to bude obezbeđena adekvatna analitika. Polazna tačka i osnova celokupnog procesa jeste prihod od prodaje robe. On mora da bude predmet analize u realnom vremenu, a najmanje na dnevnom nivou. Različiti nivoi u organizaciji sektora prodaje ili same kompanije, prilagođavaju tempo svog angažovanja u analizi prihoda od prodaje, kao i dubinu i širinu analize. Dakle, kompaniji je neophodan informacioni sistem koji u svakom trenutku može da da informaciju o ostvarenoj prodaji i porudžbenicama. Dodatno, menadžment u prodaji mora da ima svest o krajnjim dostignućima, o stepenu ispunjenja ciljeva za dati period analize.

Ugovor sa kupcem može da sadrži veliki broj komercijalnih uslova koji se odobravaju kupcima za dostizanje definisanih ciljeva. Svi oni se nadalje pojavljuju u oblicima dodatnih rabata, bonusa, troškova marketinga... Možemo ih sve nazvati jednim imenom – rashodi trade marketinga. Preporuka je da se u izveštavanju prikažu svi pripadajući prihodi i rashodi u određenom vremenskom periodu.

Karakteristike dokumentacije za rashode trade marketinga su niži nivo automatizacije, brojnost i drugačija dinamika knjiženja u odnosu na prodaju robe. Prodaja robe ima kontinuitet i relativno konstantantan dnevni rast, dok s druge strane, dokumentacija rashoda može da nastane tek po okončanju vremenskog perioda na koji se odnosi – istekom vremena trajanja akcijskih aktivnosti, na kraju meseca, kvartala pa i fiskalne godine. Upravo ovaj diskontinuitet značajno otežava posao izveštavanja i analize.

Projektovanjem i razgraničavanjem prihoda i rashoda trade marketinga na svaki od perioda analize, rešava se problem diskontinuiteta i ravnomerno se opterećuje svaki od perioda. Konačan proizvod je izveštaj koji može da bude čvrsta podloga za donošenje poslovnih odluka. Dodatna korist ažurnog praćenja i analize bruto marže pojavljuje se i na kraju fiskalne godine, kada će biti potrebno manje angažovanja da se zaokruže svi činiooci i prikaže ispravan bilans.

Ništa manje važni, i svi ostali troškovi kompanije moraju da budu analizirani i prikazivani u periodu izveštavanja. Za razliku od rashoda trade marketinga koji imaju varijabilan karakter, ostali troškovi uglavnom se pojavljuju kao fiksni troškovi. Oni su relativno konstantni za određeni obim aktivnosti, što analitičaru daje određeni komfor prilikom izveštavanja. Oprez je potreban u situacijama značajnijeg širenja obima poslovanja, kada ovi troškovi mogu da počnu da rastu.

Rad u controllingu na praćenju razvoja i profitabilnosti jednog brenda je izazovan i dinamičan posao, kao i sam razvoj brenda i njegovog pozicioniranja na tržištu.

Prodajna vrednost po cenovniku	x
Osnovni komercijalni uslovi	x
Rashodi TM (rabati, troškovi marketinga)	x
<u>Prihodi od usluga sprovođenja TM aktivnosti</u>	<u>x</u>
1. PRIHODI OD PRODAJE ROBE	x
Nabavna vrednost prodate robe	x
Rabati dobavljača	x
<u>2. NABAVNA VREDNOST ROBE</u>	<u>x</u>
BRUTO MARŽA (1-2)	x

---

**Predrag Micić** je menadžer plana i analize u kompaniji Delta DMD od 2008. godine. Predraga možete kontaktirati putem imejla [predrag.micic@deltadmd.rs](mailto:predrag.micic@deltadmd.rs) ili na telefon 064 897 7655.

# BLOK PO BLOK - PROFIT



**Marko Bekić**  
Head of Accounting  
and Reporting  
Xella Srbija

Radi lakšeg razumevanja procesa analize profitabilnosti koja se primenjuje u Xella Srbija, kratko ću vas upoznati sa našim glavnim brendom *Ytong*. To je nemački građevinski materijal za zidanje, koji možemo opisati i kao „moderan blok”, a koji se koristi za gradnju spoljnih i unutrašnjih zidova, kao i uređenje enterijera.

## Prosečna prodajna cena po kupcima je 58 EUR/m<sup>3</sup> i ona varira od 57 EUR/m<sup>3</sup> do 61 EUR/m<sup>3</sup>

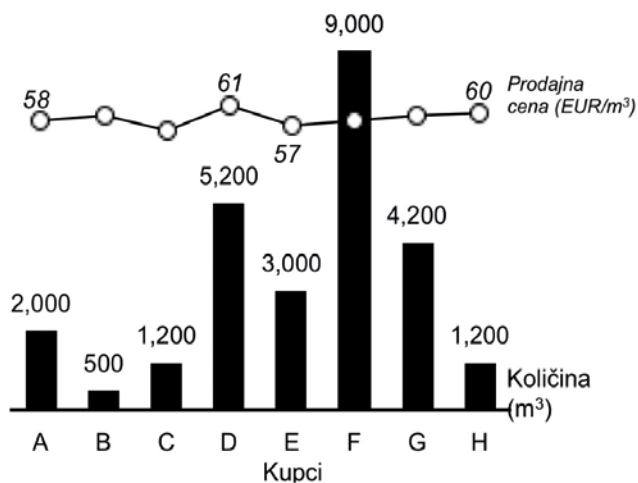
Xella Srbija

### Prodaja po kupcima

Količina (m<sup>3</sup>), Prodajna cena (EUR/m<sup>3</sup>)

Actual, Januar-Avgust 2015.

DEMO



Slika 1. Analiza profitabilnosti kupaca

Imajući u vidu da je tržište građevine pretrpelo snažan pad od početka krize (2008. godina), potreban je značajan napor kako bi se kao proizvođač premijum proizvoda izborili za tržišno učešće. Mi pokrivamo tržišta Srbije i Crne Gore i poseban izazov predstavlja kreiranje adekvatne prodajne politike na tržištima koja su različita sa aspekta kanala prodaje i očekivanja kupaca.

Da bi u ovome bili uspešni, posebna pažnja posvećuje se analizi profitabilnosti kupaca. Svi kupci su u istoj rabatnoj skali koja je formirana posebno za svako pojedinačno tržište. Ono što pravi razliku u profitabilnosti kupaca su miksi proizvoda i uslovi plaćanja. Izveštaj o profitabilnosti obuhvata analizu kanala prodaje, kao što su distributeri, građevinska operativa i stovarišta, analizu pojedinačnih kupaca, kao i analizu prodaje po pojedinačnim proizvodima. Poseban naglasak je na analizi miksa proizvoda kroz pojedinačne i ukupne prosečne cene, kako na nivou kompanije, tako i na nivou pojedinačnog kupca.

Glavne informacije o kupcima dostupne su svim zaposlenima u kompaniji, s obzirom na to da svako može da da dodatni doprinos u boljem poslovanju, s tim što su glavni korisnici izveštaja o profitabilnosti menadžment kom-

panije i prodajni tim. Biznis analitičar zadužen je za izradu analize profitabilnosti po kupcima, kanalima prodaje i proizvodima, i svakih 15 dana dostavlja ga prodajnom timu koji detaljno razmatra dobijene podatke uz dopunu analize kvalitativnim podacima. Menadžment jednom mesečno analizira podatke o profitabilnosti koje je dobio od prodajnog tima. Prodajni tim od menadžmenta dobija povratne informacije i ako je potrebno koriguje prodajnu politiku, a sve u cilju povećanja profitabilnosti.

Polaznu osnovu za analizu profitabilnosti predstavljaju detaljni podaci o profitabilnosti svakog pojedinačnog kupca, a koji su dobijeni iz SAP-a. Zadate vrednosti u izveštaju su miks proizvoda, rabatna skala, kao i rokovi plaćanja.

Ova analiza nije prosta analiza brojeva, jer da jeste dala bi iskrivljenu sliku glavnom „kupcu“ izveštaja, a to je menadžment kompanije. Potrebne su i dodatne analize. Osim analize kupaca, dalji nastavak analize je miks proizvoda. Naime, površnom analizom moglo bi se doći do pogrešnog zaključka da bi određeni proizvod trebalo izbaciti, jer on ne generiše dovoljno profitabilnosti s obzirom da je razlika između prosečne neto prodajne cene i cene koštanja nedovoljno atraktivna. S druge strane, analizom ukupne profitabilnosti grupa proizvoda prema različitim kanalima prodaje, možemo da dođemo do optimalnog miksa proizvoda.

Ovaj tekst ću završiti jednostavnom porukom, koju svi menadžeri traže od controllera: „Trebalo bi proizvesti kvalitetan proizvod uz što manje troškove i prodati ga po što višoj ceni“. Jednostavno, zar ne? ■

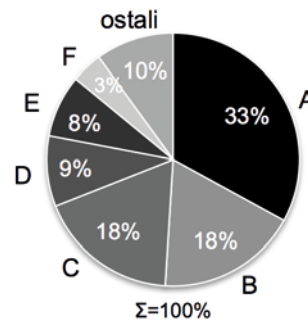
## Proizvod "A" daje najveći doprinos od 33% profitabilnosti Xella

Xella Srbija

Struktura učešća proizvoda (%) u prodaji (100%)

Actual, Januar-Avgust 2015.

DEMO



Slika 2. Analiza miksa proizvoda

**Marko Bekić** je Head of Accounting and Reporting u kompaniji Xella Srbija od februara 2014. godine. Pre toga je bio šef računovodstva u Schneider Electric (2009-2014), Accounting Manager u Mercedes Benz Srbija i Crna Gora (2008-2009) i finansijski menadžer u kompaniji E-sistem (2005-2008). Marka možete kontaktirati putem maila marko.bekic@xella.com ili na telefon 063 690 275.





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](http://www.in2dynamics.rs), [office@in2dynamics.rs](mailto:office@in2dynamics.rs)  
Vladimira Popovića 40, 011 2123 023, [www.in2.rs](http://www.in2.rs), [info@in2.rs](mailto:info@in2.rs)

NIKOLA PETRESKI  
CONTROLLING & RISK  
MANAGEMENT DIRECTOR  
TELENOR SRBIJA

# BALKANSKA PRAVILA GLOBALNE IGRE

Privatno filozof, sportista, muzičar i fotograf, a poslovno odličan controller. Nikola Petreski, čovek koji se nalazi na čelu controllinga u kompaniji Telenor Srbija, ne boji se izazova, ni privatnih ni poslovnih. S obzirom na to da je živeo i radio u tri zemlje na Balkanu, za sebe kaže da je „pravi Balkanac”. Integritet, jednostavnost i skromnost vrednosti su koje neguje Nikola Petreski, trudeći se da ih prenese i na svoj tim u Telenoru.





### ■ Vaša karijera imala je zanimljiv razvojni put?

Počeo sam nasumično i skromno, jer sam imao ideju da ću biti uspešan čime god da se budem bavio, pod uslovom da budem dovoljno otvoren, ambiciozan i spreman da uložim trud. Bio sam spreman da radim bilo šta i prijavljivao sam se za svakakve poslove, od administrativnog asistenta do direktora firme s jednim zaposlenim. Siguran sam da bih se na sličan način razvijao da sam krenuo da radim i u marketingu, politici ili HR-u. Ipak, početak rada u KPMG-u definisao je moju karijeru u finansijama. Učio sam i napredovao, iz ove perspektive, neverovatnom brzinom. Relativno rano u karijeri usvojio sam korporacijski život koji još uvek živim. Sa revizije i konsaltinga u KPMG-u prešao sam na stranu klijenta i bavio se izveštavanjem i internim kontrolama za makedonski Telekom. Potom sam se bavio internom revizijom u Telenoru Srbije i nakratko bio v.d. CFO, pre nego što sam došao na sadašnju poziciju, koja se dosta menjala u ove skoro četiri godine. U telekomunikacijama, a posebno u Telenoru, nikad nije dosadno.

### ■ Promenili ste radno okruženje, ali i državu. Sa kojim izazovima ste se suočavali tokom tih promena?

Izazovi su bili različiti. Pre svega drugačija korporativna kultura, gubitak intenzivnih prijateljskih odnosa, ponovno profesionalno dokazivanje posle teško zasluženog statusa. Promena životnog okruženja zna da bude interesantna, ali nikad nije jednostavna. S druge strane, Srbija je treća zemlja, a Beograd četvrti grad na Balkanu u kojima živim duže od četiri godine, tako da sam bio prilično svestan potrebnih promena i adaptacija pre nego što sam došao. Za sebe mogu da kažem da sam pravi Balkanac.

### ■ U Telenoru ste od 2007. godine, ali verovatno Vam se u Srbiji dopalo još nešto osim Telenora?

I pored izazova sa srpskom gramatikom, volim bliskost i bogatstvo srpske kulture, fizičku i emotivnu lepotu ljudi, a i balans opuštenosti, potencijala za razvoj i mogućnosti za zabavu. Beograd je po meni najpriятniji veliki grad za život na Balkanu.

**I pored izazova sa srpskom gramatikom, volim bliskost i bogatstvo srpske kulture, fizičku i emotivnu lepotu ljudi, a i balans opuštenosti, potencijala za razvoj i mogućnosti za zabavu. Beograd je po meni najpriятniji veliki grad za život na Balkanu.**

### ■ Kako izgleda jedan Vaš radni dan?

Sve počinje i završava se kafom i ceđenom pomorandžom. Kafa i ceđena pre ili za vreme prvog sastanka, oko 9–10h, a onda nekoliko uzastopnih i vrlo raznovrsnih sastanaka, uključujući i ne tako raznovrstan, obično radni ručak. I tako do 17.00, kad dođe vreme za sumiranje dana, administrativne i zaostale poslove u narednih nekoliko sati. I naravno, kafa i ceđena pre odlaska kući. Radni dan mi je najčešće dug, ispunjen i raznolik. Osim ručka.

### ■ Nedavno ste bili govornik na 3. ICV Kongresu controllera Srbije. Prisustvujete li često takvim skupovima i zašto?

Vrlo retko. Ne volim skupove bez kvalitetnog širenja ideja, a za to je obično potrebna manja grupa ljudi koja će intenzivno komunicirati između sebe ili su potrebni, što je mnogo teže naći, kvalitetni govornici. Kongres controllera Srbije je jedino okupljanje tog tipa u Srbiji, i cenim smer u kojem se razvija, kao i ideje čije širenje omogućava.



### ■ Šta je za Vas controlling?

Kad je dobar, controlling je smerničar i glas savesti menadžmentu na svim nivoima. Kad nije, onda je usko grlo, loš policajac ili čak izlišna funkcija. Controlling je jedna od najlepših, najraznovrsnijih i najodgovornijih funkcija.

### ■ Kako je organizovan sektor controllinga u Telenoru?

U Telenoru ovaj sektor podrazumeva controlling i planiranje, izveštavanje i analizu, kao i risk management. Dvadeset vrhunskih profesionalaca i divnih ljudi uspešno obavlja tu radnu ulogu.

### ■ Kakav stil rukovođenja primenjujete?

Rekao bih – liberalan operativno, zahtevan principijelno.

### ■ Smatrate li sebe menadžerom ili liderom, i zbog čega?

To biste morali da pitate moj tim. Ja se nadam da sam bliži lideru, bez obzira na to da li je reč o davanju primera, savetima ili ovlašće-

njima. Mislim da je najvažnije to da su svi inspirisani zajedničkim ciljem. A lider treba da ga poznaje i učini jasnim za sve. Nadam se da me saradnici doživljavaju kao razumnog, konstruktivnog i principijelnog menadžera. Integritet je za mene jako važna osobina i trudim se da u tom kontekstu što češće budem shvaćen i prihvaćen.

### ■ Da li je, prema Vašem mišljenju, controlling dovoljno razvijen u Srbiji?

Nemam dovoljno informacija da bih mogao to da procenim, ali mislim da nije. Generalno, Srbija treba još mnogo da uči i napreduje i voleo bih da mnogo češće vidim svest o tome, kao što vidim i obilje talenata. Ono što mislim da je potrebno za taj napredak jesu potraga za kvalitetom i istrajnost, s jedne strane, i radoznalost i smelost za nove koncepte i ideje, s druge.

### ■ Imate li u planu neke zanimljive projekte u controllingu u Telenoru?

Uvek. Telenor je najdinamičnija kompanija za koju sam radio i jedna od najdinamičnijih



Kongres controllera Srbije je jedino okupljanje tog tipa u Srbiji, i cenim smer u kojem se razvija, kao i ideje čije širenje omogućava

na ovim prostorima. Doprinos razvoju društva je kompanijska vizija, koja se zapravo živi i realizuje svakodnevno putem naših usluga i, što je još važnije, putem inovacija. Takva uloga u društvu je za mene i najveća motivacija. Controlling je samo savetnik, ali vrlo aktivan savetnik u tom razvoju. A, svakako, mora i sam da se razvija da bi išao u korak s tim razvojem. Tako ulazimo u period značajne transformacije celokupnog procesa planiranja, performance managementa i odlučivanja.

#### ■ Ko je Nikola Petreski izvan kancelarije?

Sebe vidim kao veoma radoznanu i aktivnu osobu. Obožavam da skijam, putujem, volim muziku, fotografiju, naučnu fantastiku. Žalim što sam skoro prestao da igram tenis, ali to donekle nadoknađujem skvošom i izlascima po Beogradu.

#### ■ Na nedavno održanom kongresu rekli ste da su integritet, jednostavnost i skromnost ključne osobine koje controller treba da ima. Da li i Vi posedujete te osobine i, ako možete, navedite nam neki primer?

Trudim se da te osobine što više razvijam, mada mislim da mi je integritet genetski urezan, dok skromniji i jednostavniji postajem proporcionalno broju godina i iskustvu. Ili mi se bar tako čini.

#### ■ Imate li neki zanimljiv hobi?

Zanimljiv ili neočekivan u kontekstu moje profesije. To bi svakako bili fotografija i komponovanje. Oba su proizvod moje radoznalosti, razvijaju se i dalje u skladu s njom, i, nadam se, sa barem malom dozom talenta.

#### ■ U čemu nalazite izvor pozitivne energije?

Izvor pozitivne energije najčešće nalazim u kreativnim idejama koje imaju cilj da poboljšaju svet i ljudima koji imaju potencijala da ih sprovedu u delo. Koliko god da je svet postao kompleksan i volatilan tokom poslednjih 20 godina, takvih ideja i inovacija ima sve više i to me jako ispunjava.

#### ■ Sa kojom poznatom osobom biste voleli da porazgovarate?

Sa Karlosom Slimom. Zanima me s kojim ciljem i motivacijom se sa svojih 75 godina i dalje trudi da poveća svoje bogatstvo i uticaj.

#### ■ Volite filozofiju. Imate li neki životni i poslovni moto?

Filozofiju volim kao sveobuhvatnu nauku, ne kao stereotip za način razmišljanja. Zato još nisam uspeo, a i ne verujem da treba da uprostim svoje principe i svedem ih na jednu rečenicu. Svakako, najvažniji osnov za kvalitetan život jeste održavanje mentalnog i fizičkog zdravlja, poštujući sebe i druge. Ono što dolazi posle toga može da bude bilo kakva lepa kombinacija potencijala, okolnosti i truda. Ali, najlepša zadovoljstva su ona koja kombinuju i fizičko i mentalno ostvarenje. Istovremeno, svaki čovek na ovom svetu može mnogo toga da postigne jer, kao nikada pre, formalno obrazovanje, poreklo, životne okolnosti kao i doba života nemaju presudan uticaj na uspeh ljudi. Sa svim nedostacima modernog društva, svet je otvoreniji nego ikada i tu mogućnost treba iskoristiti. ■

---

**Nikola Petreski** radi u kompaniji Telenor od 2007. godine, a od novembra 2011. nalazi se na poziciji Controlling and Risk Management Director. Pre toga, pet meseci je bio v.d. CFO kao i menadžer Interne revizije (2007-2011). Nikolu možete kontaktirati putem maila [nikola.petreski@telenor.rs](mailto:nikola.petreski@telenor.rs) ili na telefon 063 670 788.

# RECENZIJJE KNJIGA



## MISIJA CONTROLLINGA

„Ako ne znaš kuda ideš, svejedno je koji ćeš put odabrati.”  
Luis Kerol, *Alisa u zemlji čuda*

Ovo je prva rečenica u *Misiji controllinga*, knjizi za koju slobodno možemo da kažemo da je Biblija za sve controllere. Ona je putokaz ka razumevanju suštine controllinga, odnosno onoga čime bi controlleri trebalo da se bave. Poštujući ovu misiju, svaki controller može da bude siguran da se nalazi na pravom putu.

Autor *Misije controllinga* je International Group of Controlling (IGC). Ova knjiga zasniva se na misiji controllinga koja je važila od 2002. do 2013. godine, a u posebnom dodatku je pregled i pojašnjenje misije controllinga koja važi od 2013. godine.

U knjizi su detaljno opisani:

- osnovne funkcije i značaj controllera;
- važnost misije u praksi;
- osnovni poslovi controllera;
- integrisanje controllinga u menadžment proces;
- tendencije i perspektive za razvoj controllinga.

Svaki controller treba da ima ovu knjigu pored uzglavlja kreveta, kao Bibliju.

Izdavač: MCB Menadžment Centar Beograd.

Cena: 891 RSD

Knjigu možete nabaviti u Makartu ([www.makart.rs](http://www.makart.rs)).



**Bojana Pejčić**  
konsultant  
MCB Menadžment centar  
Beograd



## Prvi "EV friendly" hotel u Srbiji

Holiday Inn Beograd proširuje obim ekološki svesnih usluga, jer je zaštita životne sredine ključni element korporativno odgovorne politike poslovanja.

Učešćem u ovom projektu, prepoznavamo potrebe i tendencije naših cenjenih gostiju.

Ekološka stanica biće dostupna od 01. oktobra 2015. godine.

**Holiday Inn Beograd pravi pozitivnu razliku.**



*Holiday Inn*



**CHARGE**  
*at Holiday Inn*



green  
with *Holiday Inn*



**BUZZ  
BAR**



**PLAY**  
in *Holiday Inn*

**Holiday Inn Belgrade**, Španskih boraca 74, 11070 Novi Beograd, Srbija  
t: +381 (0)11 31 00 000 | +381 (0)11 31 00 100 | info@hibelgrade.rs



| [www.ihg.com/holidayinn](http://www.ihg.com/holidayinn)

**DRAGANA GONDŽO**  
MENADŽER LJUDSKIH RESURSA,  
DM DROGERIE MARKT

# OD CONTROLLINGA DO HR-A S PRSTOHVATOM LIČNE EMOCIJE



Radila sam u dve nespojive oblasti – controllingu i HR-u. Pet godina bila sam direktor controllinga, a poslednjih godinu dana sam menadžer ljudskih resursa u kompaniji dm drogerie markt BiH. Podeliću sa vama moje iskustvo o tome kako izgleda raditi kao controller, a nakon toga kao HR menadžer u istoj kompaniji.

## **CONTROLLING** „Cilj bez plana je samo želja.“

Kada radite u controllingu često čujete rečenicu: „Ona opet traži plan, ali ja nemam vremena da planiram, prvo moram da završim svoj operativni posao“. Možda bih to mogla da izdvojim kao jedan od najtežih zadataka controllera – da komuniciraju s menadžerima kako bi im objasnili da je njihov zadatak da naprave plan. I ne samo to, nego da objasne da je to njihov najvažniji zadatak! Dakle, controlling treba da postoji svuda gde postoje ciljevi koje treba ostvariti. Controlling je upravljačka aktivnost, koju prema Albrechtu Deyhleu obeležavaju tri sastavna dela:

- ciljno orijentisano upravljanje;
- controlleri i menadžeri koji deluju kao tim;
- interakcija između analitike i mekih činilaca.

Kada radite u controllingu, onda poštujete i očekujete da i drugi poštuju plan i rok. Morate da budete dovoljno hrabri da otkrivete i uvodite nove stvari, poput onih koje će pomoći da se nešto uradi brže, koje će objediniti mnoštvo podataka u koristan izveštaj, kao i da naučite kako da predviđate obrasce ponašanja i međusobnog uticaja pokazatelja. Naravno, praksa ponekad zahteva da kombinujete i nekoliko pregovaračkih taktika kako biste dobili većinu povratnih informacija. No, ipak u controllingu nudite alate i analize, te komunicirate očekivanja i pratite ispunjenje istih.

Prema mom uverenju, najlepší deo controllinga je to što je 1 + 1 uvek 2. Može li 3? Ne, žao mi je, ne može da bude 3. Controlleri će ovo razumeti. Zaista volim to „controlling uzbudjenje“; otkrivanje novih tehnika i veština, kao i pozitivnu energiju, osmišljavanje novih opisa, smeh s mladim timom stručnjaka i prepoznatljiva pitanja menadžera. Volim to što praksom steknete osećaj za predviđanje, a predviđanjem se odlično pripremate za moguće ishode. Često vas zovu čarobnjacima, zar ne? Volim da posmatram razvoj mladih controllera i njihov način otkrivanja dodatnih funkcija sivih ćelija.

**„Ne brini što ti se život okrenuo naopako. Kako znaš da je strana na koju si navikao bolja od one koja dolazi?“**

No, menadžeru s velikim iskustvom u nekoj oblasti vremenom bi trebalo da postane jasno da znanje u struci samo po sebi gotovo ne znači ništa, ako nema znanja u upravljanju ljudima.

**HUMAN RESOURCES**

**„Dobro došli u odeljenje sa ljudskim dodirom.“**

HR je tu da omogući da zaposleni ostvare svoj pun potencijal i da pravi čovek bude na pravom mestu. HR je rad na identifikovanju i razvijanju kompetencija koje su neophodne za različite uloge zaposlenih. Kroz razgovor sa stručnjacima iz oblasti HR-a uvidela sam i razlike u organizaciji. Negde HR učestvuje u selekciji i odabiru zaposlenih, a negde pomaže ljudima da otkriju i razvijaju svoj potencijal.

Neka od mojih prvih pitanja u HR-u bila su: „Ok, ali kako to merimo? Kako znamo da li nam se edukacija isplati? Imamo li izveštaje nadređenih osoba?“ Danas se svaki dan iznova pitam da li svojim ponašanjem živim filozofiju svoje firme, te time podstičem zaposlene na preuzimanje vlastite odgovornosti kako za lični, tako i za uspeh naše zajednice. Ako ste pravi ejčarovac, onda ćete pre svega raditi na sebi, kako biste kasnije mogli da pomognete drugima. Često

ćete sebi postavljati pitanja:

- Kako da pomognem zaposlenima da shvate da motivacija ne bi trebalo da bude finansijske prirode, nego bi trebalo da dođe iznutra?
- Da li je sve što treba da urade, to da dođu na posao i pokušaju da ostvare bolje rezultate nego juče?
- Kako da radimo na održivom prenosu znanja?
- Kako da radimo na održivom razvoju zajednice u kojoj radimo?
- Kako da budemo primer društveno odgovornog poslovanja?

Tako ja doživljavam HR. Ranije nisam razumela, ali sada mi je itekako jasno zašto je teško da se opiše jedan dan u HR-u. Zašto je teško da se napravi plan i da li taj pojam plana u ovoj struci treba da se posmatra drugačije? Da li su moguća pitanja tipa, koliko će mi inspiracije trebati za koncept radionice? Dve ili četiri mere? Koje veštine da primenim? Kako iz mnoštva materijala odabrati ono što mi je u ovoj konkretnoj situaciji potrebno i da li će to dopreti do zaposlenih? Kao HR-ovac, često i sebi i drugima postavljam pitanje „Ko je odgovoran za prenos znanja, ili da li je moja uloga samo da pokažem „vrata“ ali uz to i da svakom zaposlenom pomognem da shvati da je on taj koji treba da prođe kroz njih?“ Za razliku od procentnih poena i rebalansa budžeta, u HR-u ćete mnogo više razmišljati o odgovornosti, samoodgovornosti, potrebnom znanju, ulogama i o onome što treba da se shvati.

Znam da su na prvi pogled controlling i HR različiti kao nebo i zemlja. Ja sam kroz controlling i HR pronašla i kraj i početak kruga. Kao menadžer s višegodišnjim iskustvom, zaista tvrdim da ne postoji velika razlika u suštini. Zar i u controllingu i u HR-u ne pokazujemo „vrata“ zaposlenima i ne pomažemo li im da shvate da sami treba da prođu kroz njih? Ja mogu da ti dam alat, ali ti praviš plan. Ja mogu da ti ponudim znanje, ali ti odlučuješ da li ćeš da učiš.

Dragi čitaoci magazina, dragi menadžeri, svejedno je u kom odeljenju radite - princip je isti, sve ostalo su nijanse. ■

---

**Dragana Gondžo** je menadžer ljudskih resursa u kompaniji dm drogerie markt u Sarajevu, od decembra 2014. Karijeru controllera počela je 2009. u DM-u, a do 2014. godine obavljala je dužnosti finansijskog i controlling menadžera. Draganu možete kontaktirati putem maila dragana.gondzo@dm-drogeriemarkt.ba ili na telefon +387 63 692 164.

ALEKSANDAR TEOFILOVIĆ  
COST CONTROLLER, WEST PHARMACEUTICAL SERVICES

# CMA SERTIFIKACIJA - CAPEX ILI OPEX?



Trendovi koji pogađaju i menjaju poslovni svet poslednjih nekoliko godina (globalizacija, nove tehnologije, finansijske krize, ukрупnjavanje kapitala...) povećali su potražnju za stručnjacima koji imaju sofisticirane veštine i privrženost kontinuiranom obrazovanju. Ovaj trend pogodilo je i nas controllere. Pitanje koje se ovde nameće je: Šta je to što svako od nas može da uradi kako bi sebe istakao u gomili sličnih profesionalaca na tržištu radne snage?

U poslednje vreme naročito postoji trend sertifikacije. Brojna su svetska profesionalna udruženja (CIMA, ACCA, CPA, CIPS, CMA...) koja nude članstvo onima koji ispunjavaju određene uslove. U većini slučajeva ti kriterijumi su vezani za uspešno polaganje ispita koje organizuje samo udruženje, kao i za posedovanje adekvatnog radnog iskustva i fakultetske diplome.

Certified Management Accountant (CMA) sertifikat dodeljuje Institute of Management Accountants (IMA), koji se nalazi u USA. CMA je globalno prepoznatljiv sertifikat, a osnovni cilj IMA jeste razvoj stručnjaka sa fokusom ka daljem razvijanju tehničke stručnosti i prepoznavanja značaja veze između strategije i finansijskog poslovanja. Da bi se dobio CMA sertifikat, potrebno je:

- položiti 2 ispita;
- posedovati fakultetsku diplomu;
- imati najmanje 2 godine adekvatnog iskustva.

## POLAGANJE DVA CMA ISPITA IMA NEKOLIKO KORAKA:

### Plaćanje IMA članarine

Pristup Institute of Management Accountants (IMA) košta 225 USD.

### CMA

Pristup CMA programu košta 240 USD. Pristupanjem CMA programu na sebe preuzimate obavezu da ćete započeti sa polaganjem ispita u narednih 12 meseci i da ćete završiti ceo CMA program u roku od 3 godine. Zbog ovih ograničenja studentima se savetuje da odlože uplatu pristupnice CMA programu do trenutka kada zaista budu spremni za izlazak na ispit.

### Izlazak na ispit

Kada ste spremni za ispit i kada ste uplatili pristup CMA programu, preostaje vam da uplatite iznos od 395 USD za svaki izlazak na ispit.

### Ispitni centar

Nakon uplate za izlazak na ispit, preostaje vam da izaberete vama najbliži ispitni centar i tačan datum koji vam odgovara za polaganje ispita. Ispitni centri su deo *Prometric* lanca ispitnih centara širom sveta i otvoreni su radnim danima. Ispiti mogu da se polažu u 3 vremenska intervala tokom jedne godine: januar-februar, maj-jun i septembar-oktobar. Pojednostavljeno, moguće je polagati ispite u bilo kom od navedenih intervala, ali je dozvoljen samo jedan pokušaj. To znači da je moguće da se izađe na ispit 3 puta tokom jedne godine. *Prometric* ispitni centar postoji i u Beogradu, ali ne nudi polaganje CMA ispita. Najbliža alternativa je Budimpešta. Centar u Budimpešti organizuje polaganje ispita svakog utorka i četvrtka. Ako polažete u Budimpešti, troškovi polaganja su oko 130 USD:

- registracija ispita - 25 USD
- kombi prevoz do Budimpešte i nazad - 50 EUR
- hotelski smeštaj - pristojan hotel u blizini ispitnog smeštaja platio sam 55 EUR.

### Rezultati

Posle polaganja ispita, dok se vraćate u otadžbinu, neminovno razmišljate da li ste položili ispit. Loša vest je da se na rezultate ispita čeka oko mesec i po dana, i to od kraja meseca u kom ste polagali ispit. To je idealan period da se podsetite da je strpljenje vrlina.

### Kvota za prolaznost

Ispit je sastavljen od 100 pitanja u obliku višestrukog izbora sa ponuđene četiri mogućnosti (A, B, C, D), i dva dodatna pitanja u obliku eseja. Administrator ispita vrednuje svako pitanje drugačije (teža pitanja vrede više bodova), ali na kraju zbir vrednosti svih pitanja daje ukupnu vrednost od 500 poena. Da bi se ispit uspešno položio, potrebno je da se osvoji 360 poena (72%). Na globalnom nivou prolaznost studenata je oko 35%, a u Evropi oko 50%.

### Kako se pripremiti za ovakav ispit

Postoje izdavači koji nude različite metode za polaganje ispita. Čitaocima koji su imali dodir sa ovom vrstom ispita, izdavačka imena kao sto su *Wiley* ili *Gleim* biće poznata. Onima koji nisu imali priliku da se spremaju za slične ispite,

mogu reći da izdavači kombinuju razne tehnike kako bi vam olakšali pripremu ispita. U većini slučajeva sve započinje čitanjem udžbenika, slušanjem predavanja na internetu i konačno, rešavanjem što većeg broja pitanja. Kupio sam paket izdavača Gleim koji košta 495 USD. Čitanje same materije nije naporno, razumljivo je, ali kada se započne sa rešavanjem zadataka stvari se malo komplikuju. Ostvariti prosek od 72% na svakom setu pitanja postaje noćna mora. Upornost je vrlina, neko jednom reče. Konfučije ili Vučić? Nebitno. Moje lično iskustvo sa Gleim paketom za pripremu ispita je vrlo pozitivno. Kupovinom tog paketa dobijate udžbenik, plus pristup veb-sajtu koji realno simulira test okruženje. Veb-sajt prati vaše napredovanje i daje statistiku po poglavljima koja ste prešli. Ovakav pristup učenju nudi mogućnost kandidatu da usmeri više napora u one delove u kojima podbacuje sa odgovorima. Meni je bilo potrebno 3 do 4 meseca intenzivne pripreme za polaganje jednog ispita.

### Cost benefit analiza

Na tržištu radne snage, u nadolazećim godinama svaki vid sertifikacije biće vrlo poželjan. Ona omogućava controlleru da se izdvoji od mase konkurenata, dok poslodavcu služi kao pouzdan indikator da je kandidat savestan, profesionalan i da poseduje neophodne veštine za uspešno obavljanje posla. Za neku racionalnu odluku treba se osloniti na profesiju i odraditi Cost-Benefit analizu. Da bih vam pomogao u tome, uz ovaj članak predočavam vam kratku cost benefit analizu.

Cost (-)	Benefit (+)
Troškovi su oko 2.000 USD	CMA sertifikacija je globalno priznata
Dodatna godišnja članarina od 225 USD	Manje je zahtevna od ACCA ili CIMA
Zahteva 8 meseci intenzivnog rada za dva ispita	Dodatna sigurnost na tržištu radne snage
	IMA se širi u Evropi i ima preko 3.000 članova

Osim toga, IMA je napravio i zanimljivu statistiku o platama controllera. Oni su utvrdili da controller sa CMA sertifikatom ima 63% veću platu od controllera bez sertifikata. Doduše, u ovoj tabeli piše i da controller u Evropi ima prosečnu mesečnu platu od 8.500 USD (7.500 EUR). Mislim da je pravo vreme da razgovaram sa svojim HR menadžerom u vezi sa povišicom. A možda Srbija i nije u Evropi, ko zna?

#### Godišnja plata controllera, USD

Region	sa CMA	bez CMA	Δ%
Svet	\$85.000	\$52.000	+63%
Amerika	125.000	94.000	+33%
Evropa	101.483	75.000	+35%
Bliski istok-Afrika	48.707	37.188	+31%
Azija	43.023	25.000	+72%

[www.imanet.org](http://www.imanet.org)

Dodatne informacije o CMA možete da pronađete na [www.imanet.org](http://www.imanet.org) i [www.ipassthecmaexam.com](http://www.ipassthecmaexam.com).

Odluku o sertifikaciji, kako to obično biva, doneće menadžer. Mi smo sami menadžeri svojih sudbina. Oni iskusniji primetiće da dobar deo tih odluka donose naše lepše polovine. I tu negde je kraj. Srećno, šta god odlučili. ■

**Aleksandar Teofilović** je Cost Controller u kompaniji West Pharmaceutical Services od 2008. godine. Aleksandra možete kontaktirati putem maila [aleksandar.teofilovic@westpharma.com](mailto:aleksandar.teofilovic@westpharma.com) ili na telefon 069 108 0556.

LIDER NA TRŽIŠTU CENTRALNE EVROPE  
ZA POSLOVNE INFORMACIJE

**VAŠ PARTNER**  
**ZA SIGURNIJI BIZNIS**

IZRADA KREDITNIH I BONITETNIH IZVEŠTAJA  
MONITORING I BIZNIS INFORMACIJE  
NAPLATA DOMAĆIH I INOSTRANIH POTRAŽIVANJA  
PARTNER PRIVREDNE KOMORE SRBIJE U PROCESU IZDAVANJA SERTIFIKATA EXCELLENT SME

**IVAN VESELINOVIĆ**  
SENIOR PLANER ANALITIČAR,  
ATLANTIC GRUPA (SPP KAFA)

# KAKO NAPRAVITI DINAMIČKE IZVEŠTAJE U EXCELU?



Kada pravim mesečne izveštaje često imam potrebu da menjam podatke. Na primer, upoređujem actual vs budget, actual vs last year, forecast vs budget i slično. Osim toga, sve to moram da radim brzo. U nastavku ću vam opisati primer tabele i dashboarda, u kojima dinamički mogu da menjam podatke. Glavna funkcija koju sam koristio je OFFSET.

Moja početna tabela prikazuje trendove prodaje po godinama i mesecima. Potrebno je da modifikujem tabelu:

- dodajem totale YTD (year to date) i MAT (moving annual total) koji zavise od varijable MESEC u polju C2
- dodajem indekse i apsolutne razlike u zavisnosti od varijabli „Glavni period“, „Uporedni period 1“ i „Uporedni period 2“, u ćelijama D4, D5, D6
- pravim grafikon koji će prikazivati trend prodaje za dva perioda u zavisnosti od varijabli iz D4 i D5, kao i apsolutne razlike između uporednih perioda.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1													
2	MESEC	jul											
3													
4	Glavni period		ACT 15										
5	Uporedni period 1		ACT 14										
6	Uporedni period 2		ACT 08										
7													
8													
9	SRBIJA												
10	(KEUR)	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
11	ACT 05	236	215	240	220	212	213	222	203	220	222	202	229
12	ACT 06	214	202	210	236	220	209	217	235	214	230	220	232
13	ACT 07	295	272	295	284	240	263	275	268	298	270	271	246
14													

Slika 1: Početna tabela

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1														
2	MESEC	jul												
3														
4														
5	SRBIJA													
6	(KEUR)	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	YTD Jul
7	ACT 05	236	215	240	220	212	213	222	203	220	222	202	229	1,558
8	ACT 06	214	202	210	236	220	209	217	235	214	230	220	232	1,508
9	ACT 07	295	272	295	284	240	263	275	268	298	270	271	246	1,925
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														

=SUM(OFFSET(\$B12;0;1;1;MATCH(\$C\$2:\$C\$10:\$N\$10;0)))

Slika 2: Računica ACT 06 YTD Jul



Većinu izmena ću napraviti uz pomoć funkcije OFFSET u kombinaciji sa drugim funkcijama (SUM, MATCH, COLUMNS). Rešenje se sastoji iz dve faze:

1. izračunavanje YTD, MAT, index-a i apsolutnih razlika;
2. izrada dinamičkih grafikona.

## 1. IZRAČUNAVANJE YTD, MAT, INDEX-A I APSOLUTNIH RAZLIKA

Prvo treba da izračunam ACT 06 YTD jul. Potrebno je sabrati prodaju za prvih „x“ meseci, pri čemu je „x“ promenljiva koja može imati vrednost od 1 do 12 i zavisi od izabranog meseca iz polja \$C\$2. U ovom slučaju imamo x=7, jer je sedam meseci („jul“). Formula koja računa 1.508 u ćeliji O2 predstavljena je na slici 2.

Formula za YTD radi sledeće: sumira oblast (SUM(OFFSET...)) sa početkom u ćeliji koja se nalazi nula redova ispod referentne ćelije \$B12 (rows=0), a jednu kolonu desno od \$B12 (cols=1); neka visina te oblasti bude jedan red (height=1), a širina neka bude jednaka poziciji koju promenljiva iz polja \$C\$2 zauzima u nizu vrednosti iz oblasti \$C\$10:\$N\$10 (width=MATCH(\$C\$2;\$C\$10:\$N\$10;0), a to je jednako 7). Važno je da se ispravno fiksiraju ćelije, kako bi formulu kopiranjem mogli da primenimo na sve godine.

Sada treba da izračunam ACT 15 MAT jul. Ovde treba dodati i vrednosti iz prethodnog reda. I u ovom primeru „x“ će označavati redni broj meseca (x = 7), dok će „y“ biti jednako y = 12 – x. Tada znamo da nam treba zbir prodaje za prvih „x“ meseci tekuće godine i za poslednjih „y“ meseci prethodne godine. Formula koja računa 3.006 u ćeliji P21 prikazana je na slici 3.

Očigledno je da je prvi deo MAT formule isti kao YTD, tako da ću objašnjavati samo drugi deo, počevši od IFERROR. Referentna ćelija će ostati ista kao za YTD (reference=\$B21), što znači da je početak naše nove oblasti u pret-

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1															
2	MESEC	jul													
9	SRBIJA														
10	(KEUR)	jan	feb	mar	apr	maj	jun	avg	sep	okt	nov	dec	YTD jul	MAT jul	
17	ACT 11	209	250	214	208	214	219	247	219	246	241	215	203	1,561	2,750
18	ACT 12	238	222	227	244	241	231	228	216	213	212	206	231	1,631	2,755
19	ACT 13	204	215	215	215	225	203	243	202	245	242	230	206	1,520	2,598
20	ACT 14	248	256	237	239	247	255	235	245	231	233	262	249	1,717	2,842
21	ACT 15	235	260	245	256	250	265	275	-	-	-	-	-	1,786	3,006
22															
23															
24															
25															
26															

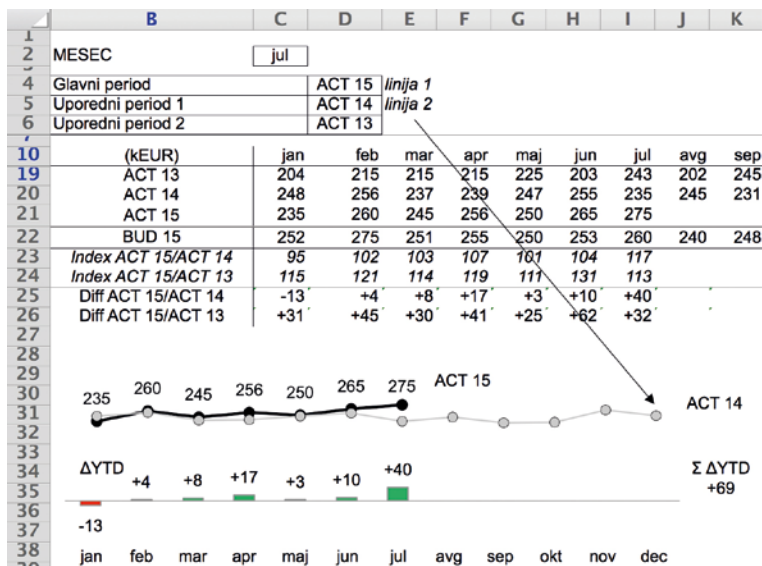
Slika 3. Računica ACT 15 MAT Jul

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	MESEC	jul						
3								
4	Glavni period			ACT 15				
5	Uporedni period 1			ACT 14				
6	Uporedni period 2			BUD 15				
7								
8	Prodaja [kEUR]: ACT 15 vs. ACT 14							
9	SRBIJA							
10	(kEUR)	jan	feb	mar	apr			
18	ACT 12	238	222	227	244			
19	ACT 13	204	215	215	215			
20	ACT 14	248	256	237	239			
21	ACT 15	235	260	245	256			
22	BUD 15	252	275	251	255			
23	Index ACT 15/ACT 14	95	102	103	107			
24	Index ACT 15/BUD 15	93	95	98	100			
25								
26								
27								
28								
29								

Slika 4. Računica Indeks ACT 15/ACT 14

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																
2	MESEC	jul														
4	Glavni period															
5	Uporedni period 1															
6	Uporedni period 2															
7																
10	(KEUR)	jan	feb	mar	apr	maj	jun	avg	sep	okt	nov	dec	YTD jul	MAT jul	TOTAL	
11	ACT 05	236	215	240	220	212	213	222	203	220	222	202	229	1,558	2,634	
12	ACT 06	214	202	210	236	220	209	217	235	214	230	220	232	1,508	2,584	
13	ACT 07	295	272	295	284	240	263	275	268	298	270	271	246	1,925	3,056	
14	ACT 08	296	308	270	280	304	324	287	313	287	296	303	283	2,070	3,422	
15	ACT 09	244	215	222	231	219	238	214	229	227	241	218	211	1,583	3,066	
16	ACT 10	245	250	204	202	240	238	203	250	236	242	234	227	1,582	2,708	
17	ACT 11	209	250	214	208	214	219	247	219	245	241	215	203	1,561	2,750	
18	ACT 12	238	222	227	244	241	231	228	216	213	212	206	231	1,631	2,755	
19	ACT 13	204	215	215	215	225	203	243	202	245	242	230	206	1,520	2,598	
20	ACT 14	248	256	237	239	247	255	235	245	231	233	262	249	1,717	2,842	
21	ACT 15	235	260	245	256	250	265	275	-	-	-	-	-	1,786	3,006	
22	BUD 15	252	275	251	255	250	253	260	240	248	265	245	251	1,796	3,045	
23	Index ACT 15/ACT 14	95	102	103	107	107	104	117						104	106	
24	Index ACT 15/BUD 15	93	95	98	100	100	105	106						99	99	
25	Dif ACT 15/ACT 14	-13	+4	+8	+17	+3	+10	+40						+69	+164	
26	Dif ACT 15/BUD 15	-17	-15	-6	+1	+0	+12	+15						-10	-1,259	

Slika 5. Dinamička tabela



Slika 6. Dinamički grafikon

hodnom redu u odnosu na referentnu ćeliju (rows=-1), jer uzimamo vrednosti iz prethodne godine; a kolona od koje počinjemo je 8 polja desno od referentne vrednosti, odnosno x+1 (cols=MATCH(\$C\$2;\$C\$10:\$N\$10;0)+1); kao i u prethodnom primeru visina oblasti je jedan red (height=1), dok širina iznosi pet kolona, koliko nam je ostalo od avgusta do kraja godine, odnosno 12-x (width=12-MATCH(\$C\$2;\$C\$10:\$N\$10;0)). Funkciju IFERROR ubacio sam da bih predupredio grešku u slučaju da računam MAT dec, jer je tada y=12-12=0, a to je nemoguće, jer opseg ne može da ima širinu nula.

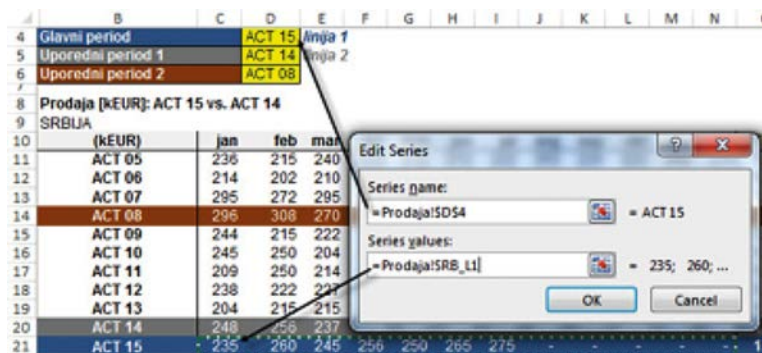
Treća formula je Indeks ACT 15/ACT 14\*100. Princip je isti, samo je razlika u tome što nema sabiranja, već je rezultat OFFSET-a samo jedna ćelija, kao što je prikazano na slici (height=1;width=1). Formula koja računa 103 u ćeliji D23 prikazana je na slici 4.

Ovde ću objasniti samo treći argument OFFSET-a – „cols“. Koristio sam funkciju COLUMNS, koja daje broj kolona u označenom opsegu. Ovde je poenta da pravilno fiksiramo oblast: prvo preko F4 fiksiramo sve, a zatim izbrisemo dolar ispred E(COLUMNS(\$C\$10:E\$10)). Tada će se razvlačenjem formule udesno povećavati i broj kolona za jedan.

I na kraju, moja finalna dinamička tabela izgleda kao na slici 5.

## 2. IZRADA DINAMIČKIH GRAFIKONA

Opisaću i kreiranje dinamičkog grafikona. U zavisnosti od promene ulaznih parametara (D4:D5), menjaće se i serije podataka na grafikonu. Na primer, u ćeliji D5 sam uneo ACT 14



Slika 7. Unos serije podataka za ACT 15

i na grafikonu će se pojaviti linija sa podacima za ACT 14. Kada bismo umesto ACT 14 izabrali BUD 15, promenio bi se i grafikon.

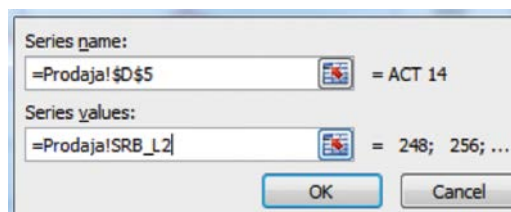
Prvi korak je definisanje imenovane oblasti. Imenovana oblast se menja promenom određenih ulaznih promenljivih, u našem slučaju vrednosti iz polja D4 i D5. Imenovane oblasti kreiramo na sledeći način: Formulas → Name Manager → New, upišemo naziv i označimo oblast. Za „dinamičke“ oblasti je isti postupak, osim poslednjeg koraka. Tada pozivamo u pomoć funkciju OFFSET. Njen zadatak je da nađe red širine 12 kolona koji počinje „x“ redova ispod referentnog polja \$B\$10 i jednu kolonu desno od \$B\$10. Dakle, jedina promenljiva je „rows“, koju ćemo lako izračunati uz pomoć MATCH funkcije.

```
=OFFSET(Prodaja!$B$10;MATCH(Prodaja!$D$4;Prodaja!$B$11:$B$21;0);1;1;12)
```

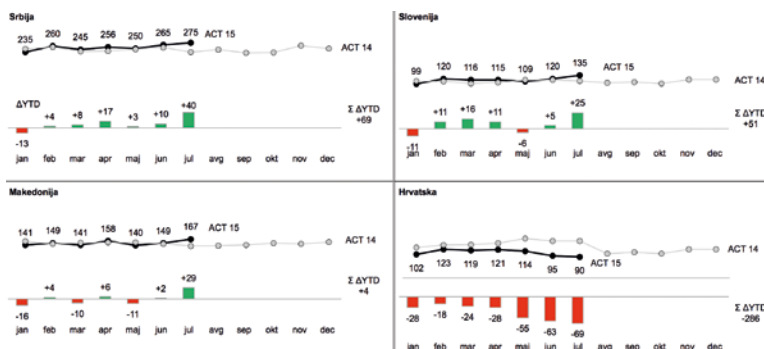
Prema istom principu treba uraditi i za liniju dva – umesto polja D4, treba uzeti D5.

Prelazimo na kreiranje dinamičkog grafikona. Prvo kreiramo prazan grafikon linijskog tipa (Chart Tools → Design → Select Data). Posle toga počinjemo da dodajemo serije podataka. Kod označavanja Series name označite polje D4, a za Series values upišite spojeno: naziv radnog lista, !, naziv imenovane oblasti (Slika 7). Isti postupak ponoviti i za drugu seriju (Slika 8).

Rezultat će biti potpuno dinamički grafikon koji će prikazivati podatke koje vi želite, jednostavnim izborom uporednih perioda iz padajuće liste. Uz dodatna sređivanja, dashboard bi mogao da izgleda kao na slici 9. ■



Slika 8. Unos serije podataka za ACT 14



Slika 9. Finalni Dashboard

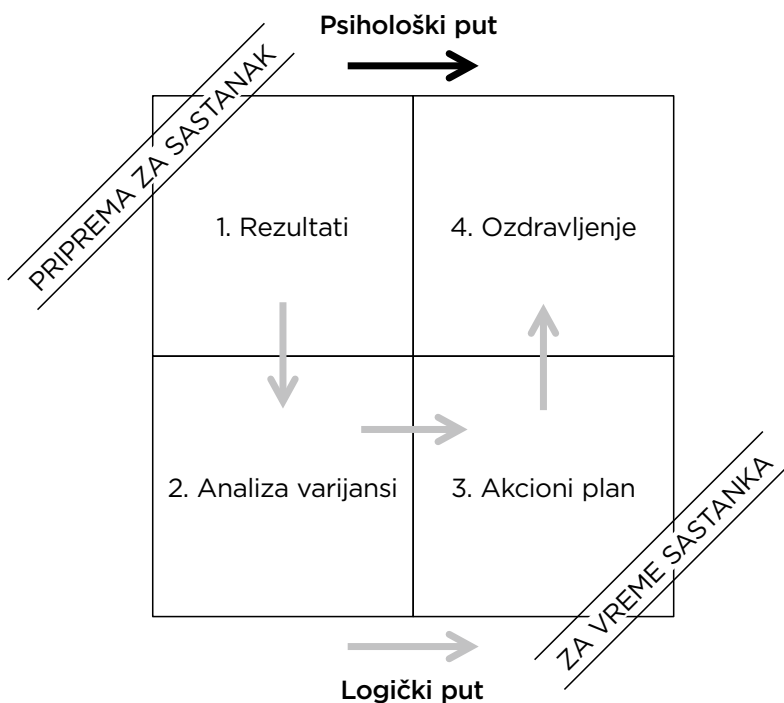
**Ivan Veselinović** je Senior planer analitičar u kompaniji Atlantic grupa (SPP kafa) od februara 2015. godine. Prethodno, bio je planer analitičar u istoj kompaniji (2011-2015). Ivana možete kontaktirati putem maila [ivanveselinovic87@gmail.com](mailto:ivanveselinovic87@gmail.com) ili na telefon 064 849 6592.

## CONTROLLING AZBUKA

# 4-Windows

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

Preuzeto iz knjige  
„Biblija controllinga“  
autora Bojana  
Šćepanovića



Slika 1. 4-Windows alat Controller Akademie

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

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

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

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

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

- Da, dragi controlleru, zaista si u pravu. Ja sam kriv za negativnu varijansu i loš rezultat. Ja sam kriv zato što ciljevi nisu ostvareni. Nisam se dovoljno trudio i prodaja je opala. Bio sam malo opušten i troškovi su

porasli. Slažem se sa tobom i preuzimam svu krivicu na sebe. Nije problem ni sa konkurencijom, ni sa kupcima ni sa mojim ljudima, ja sam isključivi krivac zato što ciljevi nisu ostvareni.

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

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

Mnogi menadžeri će početi i da kritikuju planove i ciljeve:

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

A neki menadžeri će imati i vrlo kreativne odgovore:

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

Preporuka je da controlleri umesto postavljanja logičkog pitanja „Zašto?“ slede drugu logiku (psihologika). Kada je controller na sastanku sa menadžerom, on treba da koristi psihološki put od rezultata do ozdravljenja (1►4) i postavlja sledeća pitanja:

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

Ovaj način rada se zove psihološki put i on se primenjuje na samom sastanku menadžera

i controllera. Nakon postavljanja pitanja „Kako dalje?“, controller bi trebalo da dobije od menadžera konkretne buduće akcije. Controlling je orijentisan ka budućnosti i akcijama.

Controller bi 80% vremena trebalo da posveti pitanjima iz kvadranta 3 i 4 („kako dalje?“).

Mali rezime:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

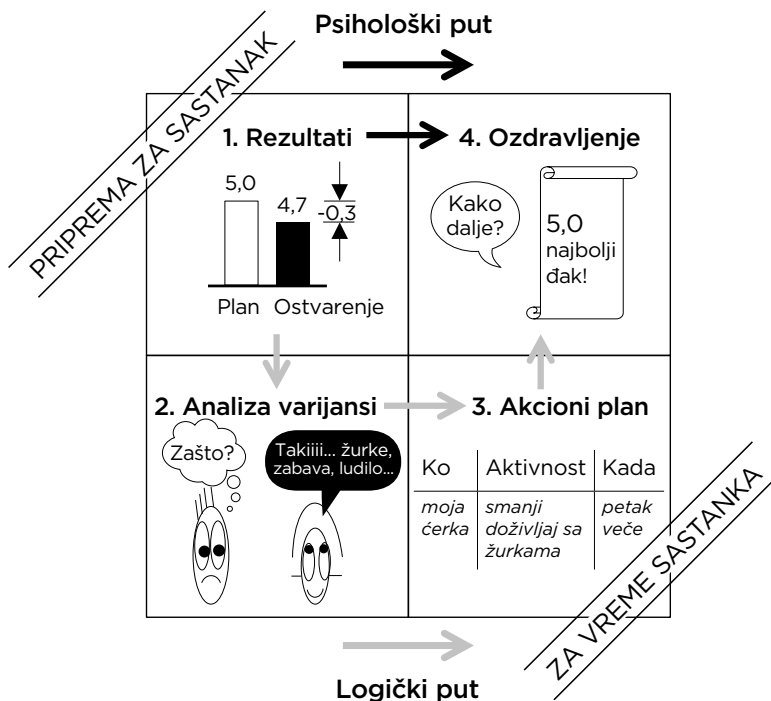
Milica je odgovorila kao iz topa:

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

Naravno, originalni odgovor je bio malo drugačiji:

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

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



Slika 2. 4-Window primenjen na privatni život jednog tate i tinejdžerke Milice



Sin Pavle

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

- Signal varijansa;
- Kontrolabilna varijansa.

Signal varijansa je varijansa iz prošlosti i na nju ne možete da utičete. Controller je napravio izveštaj (npr, za 30. 6. 2013). Rezultati su se dogodili i imamo negativnu varijansu od -20 (količinska prodaja je manja ispod plana). To je ista ona razlika u ocenama kod moje ćerke od -0,3. Signal varijansa je jednaka razlici ostvarenog i planiranog (ACT-BUD). Signal varijansa

je pomoćna varijansa koja vam signalizira da nešto nije u redu. Ona vam javlja, kao semafor, da nešto treba preduzeti. Međutim, postoji jedan nepremostiv problem: na signal varijansu ne možete da utičete! Odluke koje donosite odnose se samo na budućnost a ne na prošlost. Ne možete promeniti prošlost svojim odlukama (osim ako ne gledate previše filmova tipa „Povratak u budućnost“ sa Majklom Džejem Foksom).

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

Kontrolabilna varijansa u slučaju moje ćerke bi bio odgovor na (nepostavljeno) pitanje:

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

Nadam se da bi njen odgovor bio „nula“. Ako bih hteo da postavim pitanje menadžeru, glasilo bi:

- U redu, sada smo ispod plana -20. Sa druge strane, koliko planirate da budete ispod plana do kraja godine? Koje akcije ćete preduzeti da dostignete ciljeve?

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



Ćerka Milica

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

Signal varijansa

Kontrolabilna varijansa



Slika 3. Signalna i kontrolabilna varijansa u 4-windows modelu

## PETAR POPOVIĆ

IZVRŠNI DIREKTOR ZA POSLOVNE KORISNIKE, TELEKOM SRBIJA

# Dobar sluh za biznis korisnike

Verovatno nikada nećemo saznati kakvu bi muzičku karijeru izgradio da je nastavio da svira gitaru, ali znamo da je u svetu telekomunikacija došao praktično do vrha. Postepeno napredujući, prolazeći kroz razne nivoe i funkcije Telekoma Srbija, Petar Popović u poslednje dve godine odlično se snalazi na poziciji izvršnog direktora za poslovne korisnike ove kompanije.

### ■ Kako se razvijala Vaša karijera?

Od 2003. godine sam u kompaniji Telekom Srbija i imao sam sreću da prođem sve nivoe, od menadžera prodaje, preko šefa Službe za prodaju biznis korisnicima i direktora Sektora za prodaju biznis korisnicima pa do današnje funkcije. Posebno je izazovan bio period kada sam, najpre na mestu direktora prodaje a kasnije i kao izvršni direktor, učestvovao u probju m:tel-a u Crnoj Gori, kao trećeg operatera na tom zasićenom i malom tržištu. U veoma kratkom roku m:tel je uspeo da ostvari tržišno učešće od 28 odsto i da dostigne stabilnu poziciju i solidne finansijske rezultate. U martu 2013. godine preuzeo sam poziciju izvršnog direktora za poslovne korisnike Telekoma Srbija. Postepen razvoj karijere omogućio mi je da mogu da sagledam svaki segment poslovanja, od operativnih do strateških zadataka, tako da kasnije nije bilo mnogo prostora za iznenađenja i nepoznanice.

### ■ Koliko je izazovno raditi u velikom sistemu kao što je Telekom Srbija?

Kada kažete veliki sistem, prvo pomislim na veliki i jak brend kakav je upravo Telekom Srbija. U snažnoj i stabilnoj kompaniji imate dovoljno prostora da ostvarite vaše profesionalne planove, ali i veliku odgovornost bez koje je nemoguće da se zamisli ostvarivanje postavljenih ciljeva. Veličina sistema, ako se misli na broj zaposlenih, složenost i širok portfolio servisa u ponudi, nisu previše zahtevan izazov ako imate dobru organizaciju, razvijate timski duh i za saradnike imate dobre profesionalce.

### ■ Šta podrazumeva funkcija Izvršni direktor za poslovne korisnike? Kolika je odgovornost na Vama?

Funkcija Izvršnog direktora za poslovne korisnike podrazumeva dobro poznavanje svih procesa industrije u kojoj kompanija posluje,





kao i samog tržišta i svih njegovih segmenta. To su osnovni preduslovi za donošenje ispravnih strateških odluka. Odgovornost je velika, kako prema korisnicima tako i prema zaposlenima i akcionarima. mts je već dugo lider u ovom segmentu poslovanja i zato insistiramo na stalnom usavršavanju i inovacijama kako bismo to i održali.

### **■ Kako izgleda jedan Vaš običan radni dan?**

Teško da bih mogao bilo koji radni dan da opišem kao običan. Svaki dan je izazovan na svoj način, čemu se zaista radujem, jer to daje posebnu dinamiku svakodnevnim obavezama a ujedno je i dobra prilika da se nešto novo nauči, sazna, započne ili završi. Moj radni dan je uglavnom dobro isplaniran, tako da uvek postoji vreme posvećeno sastancima sa korisnicima, ali i dovoljno vremena za saradnju unutar poslovne direkcije kojom rukovodim, ili sa ostalim sektorima kompanije. Nastojim da uvek imam pristup relevantnim informacijama u pravom trenutku, kako bi sve poslovne odluke bile što utemeljenije.

### **■ Koje sve proizvode/servise mts može da ponudi biznis korisnicima?**

Komparativna prednost mts-a je mogućnost ponude celokupnog portfolija poslovnih rešenja, kako maloj firmi tako i velikom poslovnom sistemu bilo gde na području naše zemlje. Namerno kažem rešenja, s obzirom na to da su fleksibilna rešenja koja su prilagođena potrebama korisnika upravo ono što se od nas očekuje. Svaka firma ima svoje specifične potrebe, a mi želimo da budemo prvi i pravi kome će se potencijalni korisnici obratiti kako bi na jednom mestu pronašli najbolje rešenje za efikasno upravljanje i razvoj poslovanja, bez obzira na veličinu i delatnost firme.

### **■ Koji trendovi su ključni u današnjem svetu telekomunikacija?**

Telekomunikacije su jedna od najdinamičnijih industrija, koja zahteva stalne inovacije,

predviđanja i prilagođavanja novim potrebama. Mi odgovoramo na te izazove ulaganjima u različite segmente poslovanja, imajući na umu poboljšanje korisničkog iskustva, bolji kvalitet usluga i stalni ciklus inovativnih rešenja za pojedinačne potrebe poslovnih korisnika. Konačno, za kontinuirani nivo ulaganja nedavno smo dobili i prestižnu regionalnu nagradu. S druge strane, s obzirom na trend značajnih ušteda i to ne samo u oblasti telekomunikacija, mts se i tu pokazao kao pouzdan partner, nudeći klijentima značajne uštede zahvaljujući svojim integrisanim rešenjima. Istovremeno, ubrzano se menjaju poslovna okruženja usled razvoja tehnologije na globalnom nivou. Prognoze govore da bi OTT (Over The Top) kompanije, one koje nude različite govorne, video ili aplikacije za razmenu poruka, na globalnom nivou telco operatorima mogle da uskrate gotovo 400 milijardi dolara prihoda od standardnih servisa. To je velika promena koja dosadašnju evoluciju razvoja poslovanja pretvara u revoluciju. Telekom Srbija nastoji da brže i efikasnije odgovori na konstantne promene i tržišne izazove, dok će bezbednost, pristupačnost i stalna podrška koju pružamo i dalje predstavljati stabilan oslonac za poslovanje naših korisnika.

### **■ Kako je primena cloud rešenja uticala na biznis?**

Nedavno sam čuo dobro poređenje *cloud* rešenja sa revolucijom koju su nam doneli Nikola Tesla i naizmernična struja. Mobilnost poslovanja i stalni zahtevi za uštedama u fokusu su poslovnih korisnika. U tom smislu, *cloud* rešenja se pokazuju kao optimalna, pre svega zato što korisnik sam i veoma lako može da izabere šta i koliko dugo mu je potrebno, a da na kraju plati samo ono što je koristio. Svi poslovni podaci, servisi i aplikacije dostupni su korisniku u svakom trenutku, bez ikakvih dodatnih ulaganja. Upravo zbog svoje jednostavnosti i uštede resursa *cloud* predstavlja budućnost poslovanja, a Telekom Srbija garantuje bezbednost i dostupnost *cloud* rešenja i korisničkih



podataka hostovanih u našem sofisticiranom Data centru koji se, što je najvažnije od svega, nalazi u Srbiji.

### ■ **Kad smo već kod noviteta, šta možemo da očekujemo od mts-a u narednom periodu?**

Telekom Srbija ima najveću i najrasprostranjeniju optičku infrastrukturu u Srbiji. Uveliko implementiramo koncept „Fiber to the Biz“, odnosno „business passed/business connected“, čime korisnik dobija gratis optičku infrastrukturu i mogućnost realizacije usluga koja se meri u minutima, a sve u cilju fleksibilnijeg poslovanja i poboljšanja korisničkog iskustva. Investiramo, takođe, i u razvoj 4G mobilne mreže putem koje pretraživanje Interneta i preuzimanje sadržaja nudi sasvim novi doživljaj mobilnih komunikacija. Sa dostupnošću ove tehnologije u 13 gradova i mesta imamo najbolju rasprostranjenost mreže u Srbiji, a do kraja godine planiramo da mts 4G mobilna mreža bude prisutna u svim većim gradovima. Napomenuo bih da poslovni korisnici uskoro mogu da očekuju i vrlo atraktivne bankarske usluge naše mts banke. Novitet su i dva nova kanala prodaje: web prodaja i telefonska prodaja za poslovne korisnike, koji na ovaj način svoje ideje i poslovanje mogu još brže da pretvore u novu vrednost i konkretan ekonomski poduhvat. Naš BizPaket, namenjen i kreiran za mala i srednja preduzeća, prepoznat je na tržištu jer donosi uštedu i omogućuje fleksibilnost u izboru, garantujući kvalitet.

### ■ **Kako saradujete sa controllingom (funkcija za budžet) u Telekom Srbija?**

Odličan (5).

### ■ **Kako zamišljate idealnog controllera?**

Kao dobar spoj forme i suštine.

### ■ **Kakve izveštaje očekujete od controllera?**

Kao dobar spoj forme, suštine i dizajna.

### ■ **Kako bi vas prijatelji opisali u tri reči?**

Uvek se trudim da budem pouzdan i iskren prijatelj. Imao sam i tu sreću da u životu upoznam sjajne ljude i sa njima izgradim jaka i odana prijateljstva, pa verujem da biste na ovo pitanje od njih dobili prilično subjektivne odgovore.

### ■ **Mislite li da posao menja ljude u privatnom smislu? Koliko ste se Vi promenili kao osoba?**

Svakako. Poslovno okruženje i vreme koje provodimo na poslu u dobroj meri utiču na naš privatni život, bez obzira na balans koji želimo da postignemo. Taj uticaj može da bude veoma pozitivan, jer nam pomaže da dobre modele primenjujemo i repliciramo u svakodnevnom životu. Tu pre svega mislim na organizovanost, usredsređenost i strpljenje, kao vrednosti koje želimo da imamo i u drugim životnim situacijama, ne samo na poslu. Kada ste otvoreni i spremni da učite iz sasvim različitih životnih situacija, nužno ste spremni i da unosite novine.

### ■ **Imate veoma uspešnu karijeru. Koliko vremena Vam ostaje za privatni život i porodicu?**

Nastojim da sačuvam dovoljno vremena za svoj privatni život. Međutim, kada je najveći deo dana posvećen poslu, onda je jako značajno da vreme sa porodicom bude dobro osmišljeno i provedeno na kvalitetan način. S druge strane, razumevanje i podrška porodice su u tome od presudnog značaja, jer moramo da delujemo timski, kao i na poslu.

### ■ **Kako provodite slobodno vreme? Imate li neki zanimljiv hobi?**

Kao dete sam zavoleo gitaru i tom hobiju se polako vraćam.

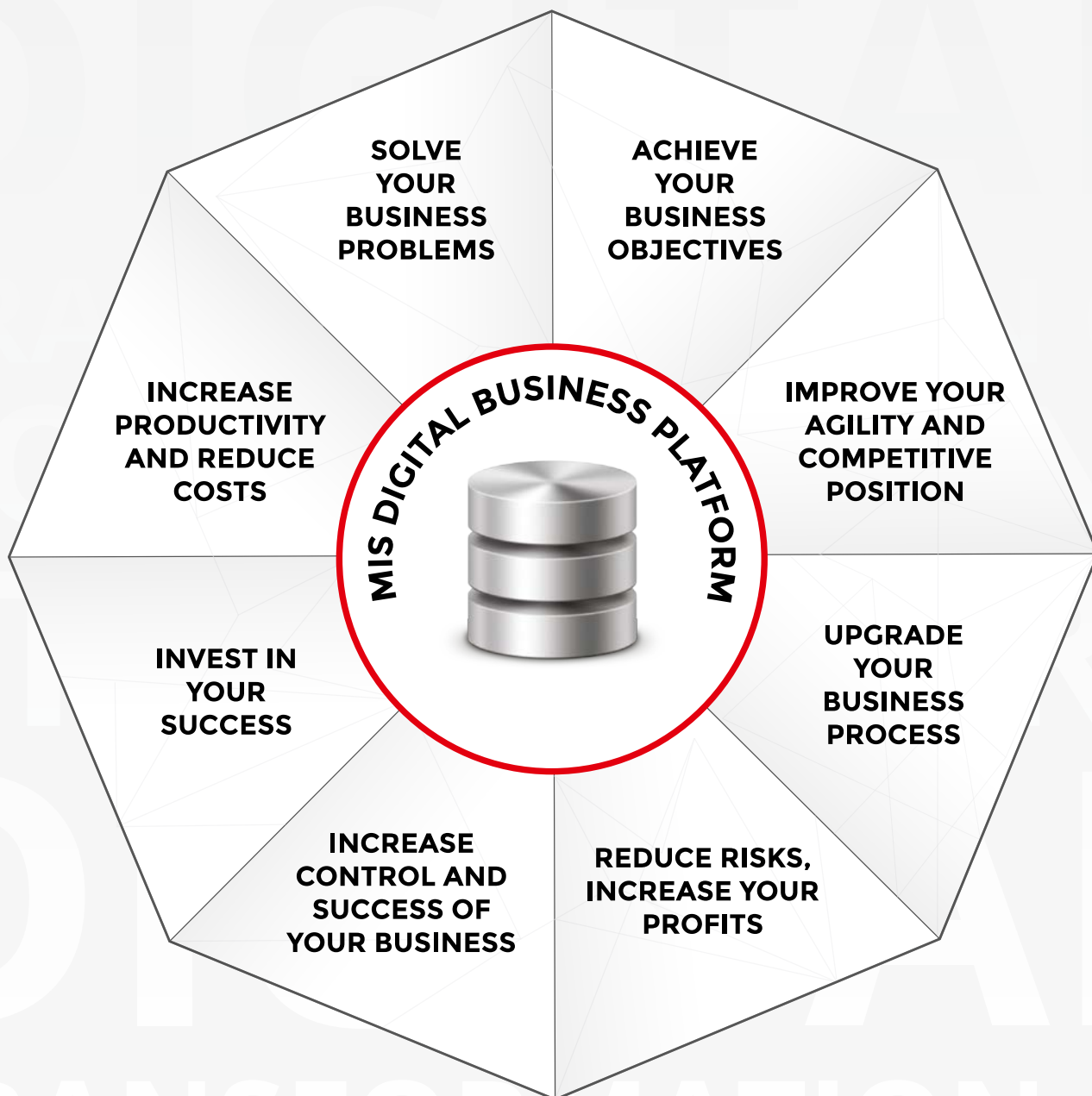
### ■ **Vaša omiljena misao je...?**

Onaj koji nikad ne pita, ili zna sve ili ne zna ništa. ■

---

**Petar Popović** je izvršni direktor za poslovne korisnike u kompaniji Telekom Srbija od 2013. godine. Pre toga je bio izvršni direktor u kompaniji m:tel (2011-2012). Na poziciji direktora prodaje za poslovne korisnike u kompaniji Telekom Srbija bio je od 2009-2010. godine. Petra možete kontaktirati putem maila [petarpo@telekom.rs](mailto:petarpo@telekom.rs) ili na telefon 011 211 1001

# **DIGITAL TRANSFORMATION OF YOUR COMPANY STARTS HERE**



BRANISLAV LONČAR  
FINANSIJSKI DIREKTOR, LEO BURNETT

# Od lego kockica do controllinga

Od lego kockica u detinjstvu, kasnije preko Rizika i Monopola, radoznalost je Branislava Lončara dovela do ekonomije i finansija. Citirajući izreku „Radoznalost je početak znanja ali i nevolje”, kaže da je ta neprestana glad za novim informacijama „krivac” za sve pročitane knjige, prikupljena saznanja i istražene teorije. Sudeći po trenutnom razvoju situacije i uspešnosti kojom Branislav Lončar rukovodi sektorom finansija u kompaniji Leo Burnett, reklo bi se da ga je njegov istraživački duh odveo u najboljem mogućem pravcu.



### ■ Kako ste se razvijali, i na profesionalnom i na ličnom planu, tokom dosadašnje karijere?

Kao i u vezi sa partnerom, smatram da strast donosi dodatnu energiju koja stvara šampione u svakoj sferi života. Osim istorije, filozofije, arhitekture, medicine i mnogih drugih nauka koje su me interesovale tokom školovanja, ja sam bio ono dete koje je od društvenih igara najviše volelo da igra Monopol i Riziko. Ove dve igre su zapravo iz oblasti koje sam kasnije zavoleo, a to su strategija i finansije. Nakon sticanja zvanja diplomirani ekonomista, zainteresovala me je revizija. Postdiplomske studije sam završio kako bih unapredio znanja iz oblasti investicionog odlučivanja i finansijske analize. Moja radoznalost podstiče me da ne stojim u mestu, već da svaki dan posvetim novim saznanjima i usavršavanju. Trudim se da profesionalno sazrim, kao što se na ličnom planu trudim da od biološke jedinice postanem ličnost ili, kako su filozofi ovaj proces objasnili, da se ponovo rodim.

### ■ Kada pogledate unazad, da li biste nešto menjali u svojoj karijeri?

Kažu da kada uđeš u pogrešan voz, sve su ti stanice pogrešne. Ja verujem da sam ušao u pravi voz, te sa tog stanovišta ne bih u profesionalnoj karijeri ništa menjao. Ukoliko je neko merilo to što sam u jednom trenutku bio najmlađi finansijski

direktor u mreži koja zapošljava preko 75.000 ljudi u 108 zemalja sveta, u profesionalnom smislu, smatram da sam na pravom putu. Pre svega, presudila je podrška lokalnog menadžmenta koji je prepoznao moju ambiciju, stručnost i strast i na tome im se ovom prilikom zahvaljujem. Da sam ja bio na njihovom mestu, pomislio bih da je ludost dati nekome da vodi finansije sa svojih 25 godina. No, mnogo puta se ispostavilo da su neke rizične odluke, ukoliko su bile bazirane na viziji, na kraju rezultirale uspehom.

### ■ Radite u kreativnoj agenciji, koja je postala sinonim za uspešan marketing. Koliko je Vaš posao kreativan?

Ono što je u ovoj industriji „sexy“, jeste korišćenje psihologije kako bi se spoznao čovek, a zatim i korišćenje kreativnih rešenja kako bi se promenilo ili uticalo na njegovo delanje. To je velika moć, zar ne? Da, mi smo u finansijama kreativni! Tražimo nove racije koje će nam bolje ukazati na pojedine trendove, tražimo novi način kako da implementiramo ili čak izmislimo nove interne kontrole, nove analize, nove izveštaje, da od postojećih napravimo miks novih. Ono čime se ponosimo jeste i činjenica da smo za 6 meseci napravili sami svoj ERP koji je objedinio sve interne procese koje naša korporacija zahteva. Dodali smo neke nove interne kontrole, automatizovali procese, podigli

bezbednost procesa, dobili efikasnije izveštaje i kao rezultat toga dobili smo fantastične ocene softverskog rešenja iz naše centrale. To je kreativnost na delu. Pokretač svega toga je strast. Moraš da voliš ono što radiš, da bi bio ostvaren i uspešan.

### ■ **Slažete li se sa tezom Miše Lukića da, ukoliko hoćemo profit onda treba da budemo „pro“ i „fit“?**

Slažem se u potpunosti. Miša je na kreativan način, kroz igru reči, povezoao savremeni trend i viziju koja kaže da savremene korporacije izumiru ukoliko ostanu isključivo orijentisane na profit. U budućnosti pobeđuju definitivno organizacije koje su sklone brzom razmišljanju, odnosno manevrisanju. Ko je koristio navigaciju znaće za izraz „preračunavam“. To mi se često dešava kad promašim ulicu. Ko bude pravovremeno rekalkulisao rutu, odnosno smer, taj će pobediti. Dakle, kao što imamo dve kategorije troškova, fiksne i varijabilne, tako i organizacije moraju da zadrže svoje postulate, odnosno da ih fiksiraju, ali takođe moraju da budu spremne i na promene i izazove, kao i da aktiviraju instinkt.

### ■ **Planirate li neka dodatna usavršavanja?**

Kraj trećeg kvartala donosi mi nove izazove i uzbuđen sam zbog toga. Svoje školovanje nastaviću na Robert Kennedy Univerzitetu u Londonu, u oblasti finansija na MBA studijskom programu.

### ■ **Koliko je razvijen controlling u MMS?**

Globalno je veoma razvijen, rekao bih na nivou uspešnih svetskih korporacija. MMS je deo Publicis mreže koja je po veličini treća svetska komunikaciona mreža i kao takva ima veoma razvijen controlling sektor, koji je centralizovan. Imao sam priliku da u Parizu upoznam deo procesa i izveštaja koje controlling sektor generiše. U prethodnih nekoliko godina imali su neverovatne poteze kojima su pomogli menadžmentu da ostvare strateški veoma uspešne korake, čak i u vreme svetske ekonomske krize. Ovakav sistem je spušten na nivo shared service center (SSC), koji kontroliše operacije po regionima, te na taj način ispunjava misiju controllinga u celosti. Naravno, kao deo ovakvog sistema mi dobijamo smernice, tako da imamo uvid u

izveštaje controllera pa indirektno i mi utičemo na lokalne poteze, iako nemamo uspostavljen controlling sektor na lokalnom nivou.

### ■ **Koje sve informacije i izveštaje dobijate od controllera?**

Izveštaji su brojni. U poslednje vreme se dosta radilo na racionalizaciji i vizuelnoj efikasnosti izveštaja i mogu da konstatujem da su u tome ljudi iz centrale uspeli. Najinteresantniji izveštaj koji dobijamo na mesečnom nivou sadrži finansijsku analizu, analizu varijansi, poređenja *commitmenta* sa actual rezultatom i sa istim periodom prošle godine, kao i sa prosekom branše. Zatim, izveštaj poput CPR gde se vidi profitabilnost po klijentima, odnosno po timovima ili službama u okviru agencije. Zatim, TWC izveštaj sa varijansom. Izveštaji su veoma detaljni ali su sažeti na jednom mestu gde se jasno vidi celokupna analiza sistema i eventualne anomalije. Osim o finansijama, vodi se računa i o kategorijama ljudi i kreativnosti.

### ■ **Koji su ključni KPI-evi za praćenje u MMS?**

Imamo tri ključna KPI-a: People&Culture, Creativity i kao posledica toga Finance. Svaka oblast ima najmanje 4 KPI-ja u svojoj grupi. Što se tiče finansija, neki od KPI-ja su: revenue, productivity, operating margin, client profitability i drugi.

### ■ **Koji su planovi za razvoj controlling procesa u MMS?**

S obzirom na razvijen proces controllinga na svetskom nivou, nama interno ostaje da se što više usavršavamo u ovoj oblasti kako bismo ispunili očekivanja i strateške ciljeve koje je postavila grupacija.

### ■ **Redovan ste posetilac ICV Srbija sastanaka. Kakvo je Vaše viđenje ove organizacije i, uopšte, controllinga u Srbiji?**

To je retka pozitivna stvar koja se desila ovoj struci u Srbiji u poslednje vreme. Za takav vid uspostavljanja organizacije i građenje mreže controllera neophodan je veoma talentovan čovek. On pre svega mora da poseduje profesionalni autoritet, entuzijazam, strast ka controllingu ali i onu dozu emocionalne inteligencije i humora koji je potreban da bi cela



stvar uspela. Sve je to u jednom čoveku, Bojanu Šćepanoviću. Ovom prilikom želim javno da mu se zahvalim uz jedan naš slogan: „Hvala ti što postojiš”. Izuzetno je važno što postoji ovakva organizacija. Na taj način se unapređuje struka, širi se svest o postojećim trendovima, uspostavlja saradnja na mnogim aspektima i povećava poštovanje prema poslu.

### ■ Da niste ekonomista, šta bi bilo Vaše zanimanje?

Kao dete, obožavao sam Lego kockice. I pored uputstava za recimo, dvorac od Lego kockica, svaki put sam uspevaio da konstruišem dvorac na svoj način. Roditelji su mi tada predviđali karijeru arhitekta. Smatram da sam opravdao očekivanja jer sam postao arhitekta svog ličnog života, što je u današnje vreme veliki uspeh.

### ■ Kako uspevate da ostvarite balans između poslovnog i privatnog života?

Ako se balans meri srećom, onda sam uspeo da uspostavam balans između poslovnog i privatnog života. Da bi čovek postao jaka ličnost neophodna mu je pre svega podrška porodice, koju sam ja uvek imao, kako mojih roditelja i brata tako i moje nove familije, supruge Ane i mog VV brenda, sinova - Vukašina i Vojina. Osim toga, rekao bih da je sport veoma važan za uspostavljanje tog balansa. On me je naučio da gubim, da ustajem ponovo, da budem samokritičan, da naučim da poštujem, da spoznam pravednost.

### ■ Da li možete da podelite sa nama omiljeni stih ili citat?

„Živimo na plavoj planeti koja kruži oko vatrene lopte odmah pored meseca koji pomera more i mi ne verujemo u čuda.”

Negde sam pročitao ovu misao i svidela mi se jer nam nagoveštava da treba da posmatramo stvari iz druge perspektive. Zaista verujem da ukoliko želimo da doživimo neko lepo iskustvo, onda treba da pokušamo da isto vizualizujemo. Mozak doživljava ovo iskustvo i ako mu se sviđa, on će učiniti sve da nas navede određenim potezima ka tom iskustvu. To je zapravo alat koji će nas voditi ka ostvarivanju naših želja. Dve najvažnije stvari u životu su dan rođenja i dan kada si shvatio zašto si rođen i koja je zapravo tvoja misija. ■



**Branislav Lončar** je finansijski direktor marketinških agencija Leo Burnett, Publicis i Saatchi & Saatchi od 2011 godine. Pre toga radio je kao finansijski menadžer u Leo Burnett-u (2009 - 2011). Branislava možete kontaktirati putem maila [branisavl.loncar@leoburnett.rs](mailto:branisavl.loncar@leoburnett.rs) ili na telefon 060 886 6805.

# Od A Do Š



**Danijela Tuco** je menadžer finansijske analize u kompaniji Neoplanta od 2013. godine. U kompaniji Neoplanta radi od 2009. godine. Danijelu možete kontaktirati na mail [tuco.d@neoplanta.co.rs](mailto:tuco.d@neoplanta.co.rs) ili na telefon 060 831 8810.

## Slovo Značenje

- A** Adrenalin, kao pokretač. Slovo A uvek asocira na početak.
- B** Borovnica, omiljeno voće. Baka, čuvar na kapiji detinjstva.
- V** Vreme. Jedino što ne možemo da vratimo. Treba iskoristiti svaki trenutak i uživati u njemu. Takođe i Valjevo - moj rodni grad. „Da ne valjaš, ne bi bio iz Valjeva“, kaže narod.
- G** Govor. Dosta govori o čoveku, kao i govor tela.
- D** Deca. Deca su, zaista, ukras sveta.
- Đ** Đevrek. Upravo sam pojela jedan.
- E** Energija. Početak i kraj u svemu. U sebi treba „gajiti“ pozitivnu energiju, jer samo takvim stavom je moguće „dohvatiti zvezde“.
- Ž** Život. „Život je igra, igraj je! Život je san, ostvari ga! Život je ljubav, podeli je“.
- Z** Znanje. Otvorenost ka znanju i učenju su ključ uspeha.
- I** Izazov. Susretni ga.
- J** Jednostavnost. Ne postoje veličine u kojima nema jednostavnosti.
- K** Kvalitet. Nema alternativu.
- L** London. Omiljeni grad.
- LJ** Ljudi, ljubav. Jedno bez drugog ne bi postojalo.
- M** „Mali princ“. Knjiga sa porukom za svaki uzrast.
- N** Neoplanta. Kompanija vrednih, pametnih i kreativnih ljudi, gde sam i ja dobila šansu da pokažem šta znam i da mnogo toga naučim.
- NJ** Njegoš. „U dobru je lako dobar biti, na mucu se poznaju junaci.“
- O** Optimizam. Osmeh. Uvek postoji razlog za osmeh, samo ga treba pronaći. „Ne košta ništa a obogaćuje mnogo.“
- P** Patelina. „Stvorena za uživanje.“
- R** Roditelj. Najvažnija životna uloga.
- S** Sofija, moja ćerka. Sreća, varljiva ali skromno je srce u svemu nađe.
- T** Tim. Timski rad, timski duh. Za dobro odrađen posao najvažniji je dobar tim, a ja imam najbolji.
- Ć** Ćilibar. Misteriozno privlačan kamenčić.
- U** Uspeh, kao rezultat dosta rada, truda, zalaganja, odricanja.
- F** „Fazoni i fore“. Emisija mog detinjstva i trenutno omiljena pesma moje ćerke.
- H** Hrabrost.
- C** Cilj = putokaz. Ako znamo gde idemo, lako ćemo naći put kako da stignemo.
- Č** Čitanje. Poboljšava pamćenje, proširuje vidike. Čitanje me opušta.
- DŽ** Džeparac. Nešto što odavno ne dobijam, ali podseća me na lepe dane detinjstva.
- Š** Šansa. Uхвати je. Često ne postoji druga prilika.

We put the “i” in  
**CRM**<sup>TM</sup>



 **SUGARCRM.**



A MEMBER OF THE ENDAVA GROUP

Power Symbol Technology  
Bulevar Milutina Milankovića 11b  
11000 Belgrade, Serbia

+381 11 205 7400  
sales@pstech.rs

[www.pstech.rs](http://www.pstech.rs)

## RADE STOJISAVLJEVIĆ

DIREKTOR SEKTORA SALES DEVELOPMENT  
AND LOGISTICS PROJECT SOLUTIONS, MILŠPED

# Visokoenergetizovana logistika

Energija, entuzijazam i empatija, to su tri magična „E” koja opisuju Radeta Stojisavljevića, uspešnog menadžera u kompaniji Milšped. Sa 85 miliona evra prihoda, preko 1.200 zaposlenih i 100.000 m<sup>2</sup> zatvorenog skladišnog prostora, Milšped je regionalni lider u logistici.

### ■ Kako je izgledala Vaša karijera pre Milšpeda?

Pre deceniju i po zaposlio sam se u Hemofarmu, u fabrici lekova u Vršcu. Prva pozicija na kojoj sam radio bila je šef skladišta gotovih proizvoda, a zatim sam u povezanoj firmi bio šef transporta. Rad u logistici u farmaceutskoj industriji je neprocenjivo iskustvo. Mnoge tada naučene lekcije danas su glavni principi. Okruženje, ljudi koji su me prihvatili i preneli mi znanje - sve je to bilo jedno divno iskustvo. Godine 2007. prelazim u Milšped, domaću privatnu kompaniju koja je krupnim koracima osvajala tada mlado tržište uslužne logistike. Nakon prvog razgovora znao sam da je to-to. Promenio sam sredinu, prihvatio izazov. Kroz pozicije u uslugama skladištenja i distribucije formirao sam se u aspektu projektne prodaje, tako da sada vodim sektor Sales Development and Logistics Project Solutions (Razvoj prodaje i logističkih projektnih rešenja).

### ■ Šta podrazumeva funkcija direktor sektora Sales Development and Logistics Project Solutions?

Svi važni tenderi, upiti za uslugu koja podrazumeva sinhronizaciju rada više pojedinačnih sektora (integrirana usluga) ili logistički projekti, dolaze u naš sektor. Razne analitičke metode, simulacije i projekcije odgovarajućih logističkih rešenja daju odličnu platformu za nastupanje ka potencijalnim (ali i trenutnim) klijentima. Naš prodajni tim, u sprezi sa timom

ljudi iz operacija, kao i podacima iz controllin-ga i podrškom ostalih pratećih službi (QA, HR, EHSS...) generiše logistička rešenja koja su po pravilu optimalna ali uvek prilagođena krajnjem korisniku. To je ono što izdvaja Milšped i ono što drugi prepoznaju u njemu.

### ■ Kolika je odgovornost na Vama?

Na prvom mestu, bavim se ljudima. Gore navedene aktivnosti jasno pretpostavljaju optimalnu kombinaciju znanja i iskustva članova mog tima. Procena, razvojna mapa tih ljudi, potrebne obuke i usmeravanje je neprekidan i senzibilan proces. Formiranje tima je prva aktivnost u okviru svakog novog tendera, svakog novog projekta. To je uvek kombinacija članova mog tima i ljudi iz operacija odgovarajućih logističkih usluga, kao i iz pratećih službi. Ovo je ujedno i najodgovornija aktivnost, jer pogrešna procena u ovom koraku često je i prelomna i u mnogome određuje konačan ishod.

### ■ Vaš posao deluje prilično zanimljivo i izazovno. Kako izgleda jedan Vaš radni dan?

U prvom delu pitanja praktično ste i odgovorili – zanimljivo i izazovno! Nijedan projekat nije isti, svakom se pristupa sa različite pozicije. Iako konačna rešenja po pravilu predstavljaju miks delova već primenjenih logističkih platformi, na kraju je svako rešenje posebno i neponovljivo. Svaki dan protkan je internim

i eksternim sastancima. Mnogo sati internog rada protekne od samog početka projektnog zadatka, kroz prve brojke i projekcije, preko poređenja, ispitivanja i usvajanja predloga pa do konačnog formiranja dokumentacije i prezentovanja rešenja. Kada se sve ovo provuče kroz prizmu nezaobilaznog multitaskinga, jasno je da su nam posvećenost, koncentracija i veština upravljanja vremenom preko potrebni saveznici.

#### ■ Šta mislite, kako bi Vas saradnici opisali kao menadžera?

Nepredvidljiv! Breme koju ova pozicija nosi drugačije je nego kod standardne upravljačke pozicije, zato što tim koji vodim po prirodi posla mora da generiše ideje, da nudi rešenja, da preskače granice i da uvek bude ispred. S druge strane, mora da bude precizan i tačan, kao i da stremi ka apsolutnoj kontroli procesa. Konačan proizvod našeg rada mora da bude neupitan. Takođe, moram i da stvorim atmosferu i uslove da kanalishem ovo prvo a da kontrolishem ovo drugo – da kombinujem konvencionalne i nekonvencionalne metode upravljanja. Doziram pritisak na sve članove timova i njihove menadžere, kako bi ispoštovali zadate rokove.

#### ■ Kako saradujete sa sektorom controllinga?

Sama priroda posla neprestano nas upućuje jedne na druge. Nama su podaci kojima controlling raspolaže ključni za pokretanje analiza. Takođe, često se dešava da naš tim dođe do nekih novih podataka i indeksa, a koje kasnije vraća u controlling. Ova svojevrsna povratna sprega garantuje neprestano poliranje operativno-finansijskih pokazatelja, kao i uslove za dalji, kontrolisani rast kompanije.

#### ■ Kakvo je vaše mišljenje o controllingu i controllerima? Šta mislite, koliko oni doprinose kompaniji?

U odgovoru na prethodno pitanje napravio sam dobar uvod za odgovor na ovo.



Praktično, susrećem se sa posledicama rada controllera, sa proizvodima njihovog rada. Stukturno, vidim controlling kao neku vrstu sofisticiranog prevodioca između energije prodaje, snage operacija i pravila igre koju nameću finansije.

**■ Bili ste jedan od govornika na 15. ICV Srbija sastanku na temu "Outsourcing". Kakvo je vaše viđenje ICV Srbija (Kluba controllera)?**

Ne ulazeći u suštinu, misiju i viziju kluba, sa ove moje, „bezbedne” udaljenosti, mislim da je ovo jedna sjajna forma, jedan katalizator energije i umeća članova. Kroz mailove koje dobijam od MCB-a pratim sva dešavanja, i mogu da kažem da prepoznajem energiju i želju za napretkom. Tu vrstu nadogradnje kroz formu druženja nijedna klasična obuka ne može da pruži. Za mene lično, prošlogodišnji sastanak je bio značajan. Još uvek pamtim konkretna pitanja i dobra zapažanja.

**■ Na sastanku ste govorili o outsourcingu. Šta su njegove prednosti?**

Na prvom mestu to je varijabilni trošak logistike! Ovi troškovi su sada jasni i mogu da se kontrolišu. Nakon prepuštanja logistike provajderu, kompanija pojačava fokus na kompanijski „core business”, na ono čime se realno bavi. Kompanija sada može da preusmeri novac sa „skupe” logistike na druge investicije, da ostvari i bolji cash flow. Samim tim omogućuje i dalji rast; umesto u viljuškare i kamione, sada se ulaže u kvalitetnije proizvodne pogone i prodaju. S druge strane, provajder ima veću fleksibilnost u odnosu na kompaniju. Za isti obim angažuje manji broj zaposlenih jer je u prilici da sabira zahteve. Takođe, i provajder ulaže u svoj „core business”, u savremene tehnologije.

**■ Kako controller može da pomogne menadžeru kod outsourcinga?**

Controller pomaže menadžerima tako što će da napravi jasne i uporedive uslove na relaciji

„naše trenutno stanje” - „ponuda provajdera”. Oni su ključ, kako za donošenje konačne odluke „da ili ne u outsourcing”, tako i za praćenje efekta te odluke.

**■ Kakav je Rade privatno, a kakav poslovno? Šta su razlike?**

Teško je odrediti gde počinje jedan a gde se završava drugi. Kao i kod svih menadžera, glavna razlika je u dominaciji vremena posvećenog poslu. Dok žalim za kvantitetom fokusiram se na kvalitet, tako da se trudim da vreme koje mi preostane za privatni život bude maksimalno ispunjeno pravim porodičnim vrednostima.

**■ Putujete svaki dan iz Vršca do Krnješevaca, što je preko 120 km. Da li ste nekada pokušali da izračunate koliko ste kilometara prešli tokom svoje karijere u Milšpedu?**

Čini mi se da je vreme da pozovem controlling u pomoć. Mislim da sam došao do 500.000 kilometara.

**■ Koliko Vam vremena ostaje za privatni život i porodicu?**

Nikad dovoljno, uvek premalo.

**■ Koja je Vaša životna mudrost?**

Iskustvo samo važnije je od ploda tog iskustva. Ne postoji ništa trajnije od privremenih rešenja. Ne postoji druga prilika za prvi utisak. ■

---

**Rade Stojisavljević** je direktor Sales Development and Logistics Project Solutions sektora u kompaniji Milšped. U kompaniji Milšped je od 2007. godine. Pre toga je radio u kompanijama Hemofarm transport i špedicija kao šef transporta (2005-2007) i Hemofarmu kao šef skladišta (2003-2005). Radeta možete kontaktirati putem maila rade.stojisavljevic@milsped.com ili na telefon 063 107 6591

# 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

# Guliver ili Liliputanac?

Pošto sam nekada radila u velikoj kompaniji (Delta DMD grupa, 1.500 zaposlenih) a sada u maloj (Limundo, 35 zaposlenih), pokušaću da vam dam svoje viđenje izazova sa kojima se susreću ljudi koji se bave ljudskim resursima.

Upravljanje ljudskim resursima je u osnovi isto, bilo da se radi o kompaniji koja ima na hiljade zaposlenih ili svega nekoliko desetina. Ključ je u mobilnosti politike. Novo vreme, modernizacija u najširem smislu, upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija, promenili su način upravljanja strategijom organizacije, kao i svest ljudi i način rukovođenja. Kao odgovor na sve to, pojavila se potreba za stavljanjem još većeg akcenta na ljudske resurse. Za razumevanje izazova u HR-u, ključno je da se sagledaju razlike između velike i male kompanije:

Velika kompanija (Delta DMD grupa)	Mala kompanija (Limundo)
Menadžment	Inovacija
Centralizacija	Decentralizacija
Hijerarhija	Distribucija
Manja spremnost za rizik	Veća spremnost za rizik
Sporije donošenje odluka	Brže donošenje odluka
Inovacija "u okvirima" za ljude	Inovacija "van okvira" sa ljudima
Pravila i procedure	Fleksibilnost

Sve nabrojano u velikoj meri utiče i na HR. U velikoj kompaniji proces selekcije zasniva se na kompetencama, naravno, procenjuje se i korporativna uklopivost. U manjoj kompaniji tražimo ljude koji dele iste vrednosti, koji veruju u ZAŠTO kompanije, zbog čega ona postoji, KAKO to ostvaruje i ŠTA radi. U manjoj kompaniji uticaj ljudi na njeno poslovanje je mnogo veći, što proces selekcije čini izazovnijim. Zamislite samo koliko jedan pogrešan izbor kandidata može da košta.

Po pitanju motivacije, u velikim kompanijama akcenat je na materijalnom aspektu, konkretno na bonusima, iako oni za većinu ljudi nisu glavni pokretač (uz pretpostavku da su osnovne potrebe zadovoljene). To ne znači da u manjim kompanijama nema bonusa. Ima ih, ali u daleko manjoj meri. Pažnja se prvenstveno posvećuje zadovoljstvu zaposlenog, fleksibilnosti, otvorenom iznošenju mišljenja, odnosima među zaposlenima...

U velikoj kompaniji postoje jasne procedure za stvari koje su nužne, ali ima i onih koje često nemaju pravu svrhu. Ta „rigidnost“ obezbeđuje da veliki sistem funkcioniše. Tačno se zna kad morate da dođete na posao, kad najranije smete da izađete, šta treba da postignete da biste dobili bonus, kako treba da se obučete i slično. Izazov je kako u tako jasno definisanim okvirima motivisati zaposlenog. Pre svega, moramo da budemo svesni činjenice da su ljudi različiti i da ih pokreću drugačije





stvari. U manjim kompanijama personalizacija i fleksibilnost su od neprocenjivog značaja. Recimo, u većini slučajeva vreme dolaska na posao bira sam zaposleni. Ne morate ni da dođete u odelu i da stavite kravatu, ili ako ste žena da nosite suknju tri prsta iznad kolena, da dolazite u zatvorenim sandalama. Možete da se oblačite onako kako se osećate; jedan dan u farmerkama i patikama, drugi dan u suknji i cipelama sa štiklom. Takođe, odnos između samih zaposlenih, ali i njihovih rukovodilaca je prisniji. U Limundu smo svi kao jedna velika porodica - komunikacija je neformalna, a poštovanje se podrazumeva.

Dok se u velikim kompanijama zaposleni razvija u svojoj specifičnoj oblasti „u dubinu“, zaposleni u manjoj kompaniji razvija se mnogo više „u širinu“. U većoj kompaniji mogućnost unapređenja je veća, dok u manjim kompanijama izazov predstavlja unapređenje zaposlenog na rukovodeće pozicije zbog sticanja liderskih i menadžerskih veština. Sa manje ljudi i manje pozicija, manje su i mogućnosti. Ukoliko se kompanija dobro razvija, taj izazov se lakše savladava.

Sprovođenje promena i prilagođavanje novim trendovima, što je jako značajno u HR-u, je mnogo lakše u manjim kompanijama. Ako želite nešto novo da primenite, možete odmah da probate i da sprovedete reforme.

I na kraju, ne mogu reći da li je bolje raditi u većoj ili manjoj kompaniji. Svako bira, prema svojim afinitetima, gde se bolje oseća u datom trenutku. Za mene je najvažnije iskustvo koje sam stekla. Mislim da velike kompanije mogu mnogo toga da nauče od malih i obrnuto. Prepoznavanje prilika i njihova implementacija u posao, kako bi zaposleni bili zadovoljniji i produktivniji, dovodi do uspeha. ■

---

**Milica Ivić** je rukovodilac ljudskih resursa u kompaniji Limundo od jula 2011. godine. Pre toga bila je HR menadžer u kompaniji Delta DMD (2010-2011). Milicu možete kontaktirati putem maila [m.ivic@limundo.com](mailto:m.ivic@limundo.com) ili na telefon 063 411 403.

# PR lavljeg srca

Vest koja je obišla svet prošlog meseca za manje od jednog minuta, a koja će u trenutku kada budete čitali ovaj tekst verovatno biti zaboravljena, glasi:

*„Zubar iz Amerike ubio Sesila, omiljenog lava Zimbabvea.“*



Možda niko osim prijatelja dotičnog lovca ne bi ni saznao za ovo da se on ulovom nije pohvalio na Facebook-u. Trebalo je samo nekoliko sekundi pa da ceo svet osudi ovaj čin i da se zatim danima vodi kampanja protiv čoveka iz Minesote koji je platio 55.000 USD kako bi sebi podigao adrenalin odstrelom životinje.

To je priča koju znate vi, ja i cela planeta. To ćemo zapamtiti. A šta je u stvari taj čovek uradio, osim što je ubio nedužnu životinju? Pokrenuo je svet, tačnije, okrenuo je svet protiv sebe. Jednim klikom, učitavajući sliku na Facebook-u, on je pucao u svoj posao. Obeležio je svoje zaposlene, svoju porodicu. Da li biste vi otišli kod njega? Da se ovde zaustavi priča, pomislili biste možda da je čovek pogrešio što je postavio sliku na društvenoj mreži. Ne, i dalje je njegov greh ubistvo lava iz zadovoljstva i tu ne sme da dođe do zamena teza.

Zašto smo počeli sa ovom pričom? Često je mišljenje da PR služi gašenju požara, saniranju negativnih posledica i poistovećuje se sa kriznom komunikacijom. Da je dotični gospodin imao savetnika, ne bi se ni odlučio za ovaj čin. Tako je i sa PR-om. Ljudi koji se u kompanijama bave komunikacijom imaju zadatak ili privilegiju da budu čuvari reputacije; da razmišljaju strateški i planiraju aktivnosti znajući da jedna greška može da uruši reputaciju kompanije i njenu vrednost. Zato se reputacija gradi godinama, korak po korak. Instant rešenje ne postoji.

U eri novih tehnologija, brzog komuniciranja i globalne dostupnosti svih informacija, korporativne komunikacije i dalje imaju istu ulogu.

Dobrom komunikacionom strategijom komunicirate sa ciljnim grupama u koje ne svrstavamo samo potrošače i korisnike usluga, već i zaposlene, dobavljače, poslovne partnere, akcionare, medije, javne ličnosti, vladine institucije, nevladin sektor, porodice zaposlenih, građane i svakoga koga sretnete. Sve je isto, samo su kanali komunikacije prošireni i svi su postali jednako uticajni. Danas svi ljudi imaju stav o svakoj temi, a koji u jednoj sekundi mogu da podele sa celim svetom. Ili za početak zajednicom u kojoj posluju. Pitanje je da li je to dobro ili loše?

Zamislimo da sada koristimo ručni sat, telefon, kameru i foto-aparat istovremeno. Teško, jer imamo telefon sa svim tim funkcijama. Zato korporativne komunikacije, uz marketing, društvenu odgovornost i digitalnu komunikaciju, sve češće nazivamo integrisanim komunikacijama. Svaka PR agencija nudi integrisane komunikacije - jedna poruka, jedna ideja, kroz sve kanale prijemčive određenoj ciljnoj grupi. Tako danas funkcionišemo. Suština je ostala ista, samo se tehnologija promenila. Ona diktira tempo i sadržaj koji plasiramo javnosti.

Informacije koje dobijamo neverovatnom brzinom, i u količini koju ne možemo da obradimo tokom dana, izazvale su profesionalce da se utrkuju sa otvaranjem kanala komunikacije sa ciljnim grupama odmah, brzo i jednostavno. Taj izazov doprineo je neophodnoj dvosmernoj komunikaciji, koja zahteva stručnjake koji će uvek biti svima na raspolaganju, koji će odgovoriti na svako pitanje. Ljude koji će oslušivati, obrađivati dobijene podatke, pitanja, predloge, pratiti zbivanja u okruženju, konkurenciju, objave medija, i na osnovu dobre analize postaviti komunikacionu strategiju. Ona ne podrazumeva samo plasiranje članaka u novinama i reklamiranje na TV-u i radiju. Ona je jednostavno integrisana u poslovnu strategiju i jednako služi podizanju vrednosti kompanije, kao i funkcija controllinga.

Kompanije koje komuniciraju, posmatraju PR kao dodatu vrednost kompanije. Reputacija kompanije, ili percepcija koju gradimo u javnosti, dokazano podiže vrednost kompanije. Tako se u poslednje vreme u istraživanjima koja obavljaju poznate istraživačke agencije, udruženja potrošača, strukovna udruženja ali i nevladine organizacije, može uočiti da je u



porastu svest potrošača o tome šta i od koga kupuju, sa kim posluju i saraduju, i da to kasnije utiče na njihovu odluku. A oni određuju vrednost kompanije i onoga što ona nudi upravo na osnovu njene reputacije. Reputaciju grade same kompanije, i to načinom poslovanja, kvalitetom koji nude i odnosom prema okruženju u kojem posluju. Svakim telefonskim razgovorom, pruženom uslugom, tвитom, jednom rečju - korporativnom kulturom kojom se u kompaniji jednako bave službe odnosa sa javnošću i ljudskih resursa. Ne smemo da zaboravimo da i zaposleni u kompaniji takođe prenose informacije o kompaniji. Možda negde na kafi, a možda i na društvenim mrežama, anketama, itd.

Važno je da znamo da je od kanala komunikacije važnije šta i kome komuniciramo. Kada pogledamo misije raznih kompanija, svaka tvrdi da je lider na tržištu ili da teži da to postane, a to više ne „ne pije vodu“. Kako rekosmo, suština PR-a se nije promenila ali kao i svaka druga, ova profesija se menja i prilagođava datim okolnostima. I dalje pričamo priču o sebi, ali sada to zovemo PR ili *marketing content*, odnosno *storytelling*. A da bismo govorili moramo i da delujemo, da svakoga dana pratimo šta je ljudima važno a šta nije. Da im budemo bliski i da im damo mogućnost da učestvuju u aktivnostima, da budemo, kako se kaže, usmereni ka potrošaču. Da omogućimo drugima da rade sa nama fer i korektno i da posvetimo jednako vreme internoj i eksternoj komunikaciji. Da zaista menjamo svet u kojem radimo na bolje, jer nam je to i dužnost.

Često je pitanje da li je društveno odgovorno poslovanje PR? Društveno odgovorno poslovanje je odavno integrisano u poslovne strategije. Pozicioniranje kompanije

kao društveno odgovorne je definicija koja je pluskvamperfekat. Kompanije koje imaju dobru reputaciju to danas i jesu i ne postavlja se pitanje da li će ili ne menjati okruženje u kojem rade na bolje. Platforme strategije kompanije u ovoj oblasti će se graditi tako da se na njih može svako osloniti i poželeti da se uključi u društveno-odgovoran projekat, od zaposlenih i dobavljača, pa do potrošača i samih medija. Oni se vraćaju ovoj temi ne gledajući je više kroz prizmu marketinga, jer nijedna ozbiljna kompanija neće svoje društveno odgovorno delovanje da ceni po tome koliko je bilo minuta ili reči o tome u medijima. Broj ljudi koji su podstaknuti na razmišljanje i delovanje u istom smeru, kao i promene koje menjaju bilo život pojedinca ili rešavaju globalne probleme, jedini su pokazatelj uspešnosti vašeg društveno-odgovornog rada.

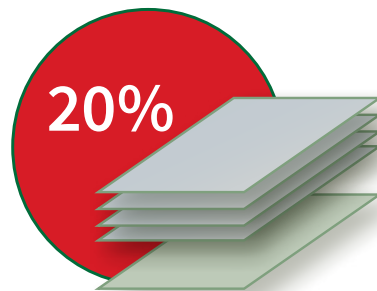
U tome je čar PR-a. Lično volim pojam korporativne komunikacije. On može da stvori ideje, da pomera granice i pokrene svet za jedan minut. Poštujte vaše PR agencije i ljude koji se ovim poslom bave u vašoj kompaniji. Oni su čuvari reputacije. Tihi savetnici koji glasno govore. Priča o zubaru iz Minesote i Sesilu će biti zaboravljena u oktobru, a tako će biti i sa svakom narednom pričom. Ali i dalje ne želite da vam čovek iz ove vesti bude komšija, niti da sa njim odete na kafu, zar ne? ■

---

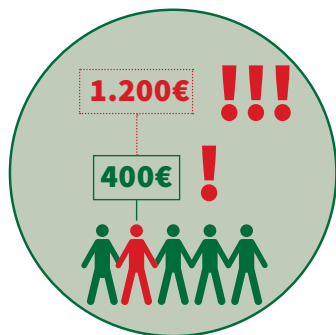
**Sonja Nenić Andreev** je menadžer za odnose s javnošću u kompaniji Knjaz Miloš od marta 2014. godine. Bila je Senior Account Manager u kompaniji Executive Group (2006- 2014). Iskustvo u struci je sticala radeći u medijima u Nišu, međunarodnim organizacijama International Relief and development i Bearing Point. Sonju možete kontaktirati imejлом [sonja.andreev@knjaz.co.rs](mailto:sonja.andreev@knjaz.co.rs) ili na telefon 064 870 0028.



**15%** vremena potroši IT služba za podršku korisnicima štampe.<sup>\*)</sup>



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!<sup>\*)</sup>

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



**80.000.000.000 €**

Kompanije godišnje bace papira u vrednosti od **80 milijardi** evra.<sup>\*)</sup>

## PH Rešenja unose harmoniju u Vaš sistem poslovne štampe

**uz FINANSIJSKU GARANCIJU za uspešnost realizacije projekata**

<sup>\*)</sup> Izvori: IDC, Gartner, Envirowise/wasteonline.org, WWF, DTI, Canon UK



# PERIHARD<sup>®</sup>

[www.perihard.com](http://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!**





# ATELJE VINA ŠAPAT

NOVI SLANKAMEN,  
FRUŠKA GORA

Aleksandar Duković

Vuk Tripković

Tekst i fotografije

preuzeti iz knjige

„Najbolje vinarije ex-Yu“

*U vinu i u ljubavi  
istina je uvek izvesna.*

Miodrag Kostić, osnivač vinarije

Samo nekoliko godina bilo je potrebno da se jedna vizija u potpunosti ostvari i da *Atelje vina Šapat* pređe veliki put od idiličnog vinskog utočišta na Fruškoj gori do ozbiljne vinske kuće. Na imanju od petnaest hektara *Ateljea vina Šapat* pod vinogradima je nešto manje od deset hektara. Vinogradi imaju prosečno pet godina, ali ima i starijih. Vinarija, usidrena nadomak Dunava, modernom enološkom tehnologijom bez ikakvih problema može da parira čuvenim vinskim zdanjima, zbirkom iz svog barik područja, naročito...Ozbiljna crvena vina iz godine u godinu postaju sve značajniji deo kolekcije ove vinske kuće: Kvalitet je jedino što ih interesuje. Vinarija može da podrži kapacitet i veći od 100.000 boca godišnje, ali osnivače ne interesuje nijedna boca preko toga.

Vinarija je samo jedan deo trilogije *Ateljea*, koju čine i jedan veoma ozbiljan restoran, kao

Naziv vinarije	ATELJE VINA ŠAPAT
Godina osnivanja	2012.
Adresa	CARA DUŠANA 67, NOVI SLANKAMEN, FRUŠKA GORA; WWW.SAPAT.RS
Godišnja proizvodnja	35.000 BOCA
Etikete vina	<b>bela vina   white wines:</b> CHARDONNAY, SAUVIGNON, SUMA <b>roze vina   rose wines:</b> ROSE (hamburg) <b>crvena vina   red wines:</b> MERLOT, PI



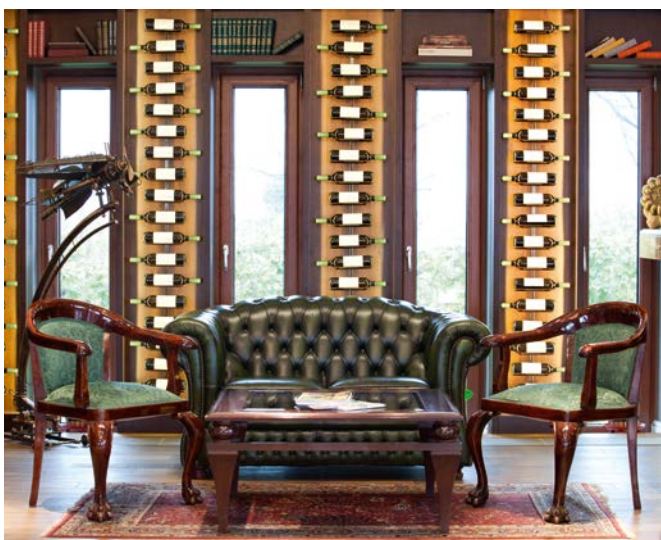
### Vodeće vino

Pi  
2013

| cabernet sauvignon, merlot... |

Rubincrvene boje, kristalne bistrine. Miris umerenog intenziteta asocira na arome zrelog crvenog bobičastog voća, dok izražene, žive kiseline na ukusu odaju utisak mladog i svežeg vina. Intenzivan voćni karakter provlači se kroz celu impresiju, sve do kraja naknadnog ukusa. Ovo vino će naročito lepo ispratiti paste sa crvenim sosovima, jela srpske nacionalne kuhinje i suve slatke pite.





i luksuzni apartmanski kompleks. Svaki detalj u *Ateljeu* pažljivo je i vešto sklopljen, a u službi vina je od početka do kraja. „Izvan ovog rama, koji čine moja porodica, moji prijatelji, *Atelje* i vinogradi, mene malo šta interesuje. Svemu što radimo želimo da damo dušu, a ka tome nas vode uzvišenost, prefinjenost, elegancija...“, kaže Miodrag Kostić, osnivač vinarije.

Hronološki, prvo vino vinarije bilo je *Naše prvo vino*, jedan zavodljivi merlo, a zatim su usledili *Chardonnay*, *Sauvignon blanc* i *jednako dobar Rose*. Posebnu pažnju izazvala je kupaža tri crne sorte flaširana 2014. godine, koja nosi

simbolično ime *Pi* (matematička vrednost). Da enologu vinarije, italijanskom vinskome stručnjaku Luigiju Mattiuzzu leže crvena vina, vidi se po *Merlotu* vinarije *Šapat*. To je jedan od novijih, svakako boljih proizvoda *Ateljea*. Posvećenost porodice *Kostić Ateljeu* i svemu što se u njemu odigrava, ne sreće se baš često. „*Atelje vina Šapat* je nešto mnogo više. On je rezultat najvažnijih stvari za mene: prijateljstva, vernosti i posvećenosti.“

Čini se da se strast za umetnošću ove porodice oseća i u njihovim vinima. Sa ovakvim pristupom, nikoga i ne čudi što šapati *Ateljea* sve glasnije odjekuju. ■

---

Knjiga *Najbolje vinarije ex-Yu* se nalazi u slobodnoj prodaji i dostupna je u knjižarama Laguna, Delfi i Vulkan.

**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](mailto:cashbackbelgrade@eunet.rs)**

**[www.refundacijapdv.com](http://www.refundacijapdv.com)**

**[www.unitedcashback.com](http://www.unitedcashback.com)**

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



# GENERALI

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

# DA VAŠ BIZNIS BUDE DOBAR POSAO!

Telekom Srbija



**mts BizPaket:** Sve za Vaš biznis na jednom mestu  
**Fiksna, mobilna telefonija i Internet u jednom paketu,**  
prilagođenom potrebama Vašeg poslovanja:

- Do 9 fiksnih i do 20 mobilnih linija Vaše firme
- WiFi u Vašem poslovnom prostoru uz Internet Net 10
- Razgovori između fiksnih linija - 0 dinara
- Razgovori između mobilnih linija - 0 dinara
- Veliki izbor mobilnih telefona već od 1 dinar

**Besplatno pozovite 0800 123 123**



**mts**  
Tvoj svet