

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 06 ■ DECEMBAR 2015.

CENA: 199 RSD



tema broja
STRATEŠKO
PLANIRANJE

sasvim lično
Andrej Kuku
LUKOIL SRBIJA

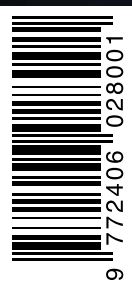
Fabrizio Renzi
FCA SRBIJA

Dragan Radosavljević
STRAUSS ADRIATIC

Zoran Blagojević
WIENER STÄDTISCHE OSIGURANJE

na pauzi
Restoran *The Square*

intervju
MILENKO
DŽELETović
Telekom Srbija



30! years 4MATIC



Jednostavno najbolji.
Nova SUV linija GLC, GLE i GLE Coupé.

Mercedes-Benz

The best or nothing.

Emil Frey Auto Centar d.o.o., Omladinskih brigada 33, Novi Beograd, 011 30 19 243, www.emilfrey.rs



controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA
IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

IZDAVAČ

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Aleksandar Duković

ZAMENIK UREDNIKA

Bojana Pejčić

REDAKCIJA

Darko Vlajković, Sandra Šćepanović, Dada Jovanović,
Marija Švigir, Bojana Jovanović, Miloš Cvetković i Ana Rudić

GOSTI BROJA

Milenko Dželetović, Petar Živković, Jasenka Stekić, Milan
Radivojević, Natalija Popović, Nikša Vušurović, Vedrana Vukša,
Nevena Vračar, Zorica Dinić, Aleksandar Nešić, Ivan Čirković,
Anja Atanasijević, Rade Radanović, Svetlana Žikić, Fabrizio
Renzi, Zoran Blagojević, Dragan Radosavljević, Andrej Kuku,
Ivan Veselinović, Viktorija Radojević, Miloš Milošević, Marina
Pešić, Slavica Lalović, Goran Popović, Lidija Latanović, Miloš
Jeličić, Danijela Resimić

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 - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
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

*Dajte mi dobro dete,
pa ćete videti kakav sam ja otac.*

Duško Radović

Duško Radović je junak mog detinjstva, a njegova izreka o očevima je savršeno istinita u mom slučaju. Moji klinici Milica i Pavle su sjajna deca sa kojom je lako biti dobar otac. Kada se setim kakav sam ja bio deran, znam koliko je mojim roditeljima bilo „izazovno“.

*Dajte mi dobar narod,
pa ćete videti kako sam ja dobar vladar.*

Nepoznati vladar

Ovo je mantra svih vladara, od Srbije do Tokija, od Kine do Amerike. Kada imate sjajan, obrazovan i vredan narod, lako je biti dobar vladar. Narod razume tvoje postupke, zna da radiš u njegovom interesu, želi da se promeni. S druge strane, narod ponekad i nije savršen. Mi Srbi smo jedan specifičan narod i nama nije lako vladati.

*Dajte mi dobrog menadžera,
pa ćete videti kako sam ja dobar controller.*

Bojan Šćepanović

Controlleri mi se često žale na menadžere: „Menadžeri ne znaju ništa o ekonomiji, oni ne razumeju controlling, oni traže izgovore za negativne varijanse“. E, dragi moj controlleru, kada bi svaki menadžer ostvarivao ciljeve, da li bi nam bili potrebni controlling i controller? Hajde da se vratimo na osnovni posao controllera – pomoć menadžeru da ostvari ciljeve. Pomozite menadžeru i pošaljite mu jednu lepu novogodišnju poruku, a da to nije samo rebalans ciljeva, najnoviji Excel sa negativnim varijansama ili zahtev za dodatno povećanje prodaje u Q1 2016. godine.

Srećna vam Nova godina... i bez varijansi u 2016.

Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB



BIZsmartPAKETI

SBB SOLUTIONS



+ BESPLATNA REGISTRACIJA
.CO.RS DOMENA



Powered by **EUnet**
HOSTING

KOMPLETNO REŠENJE ZA VAŠ BIZNIS

Za sve poslovne korisnike na raspolaganju su četiri **SBB BIZ Smart paketa** u zavisnosti od konkretnih potreba poslovanja.

Svaki od paketa sadrži **kablovski internet i usluge fiksne telefonije uz besplatan prenos telefonskih brojeva**, kao i **EUnet web i e-mail hosting servis**.



www.sbbsolutions.rs
www.eunethosting.com

Kontakt centar: **19966** i **011 3010500**

Akcijnska ponuda važi za sve nove poslovne korisnike i traje do 31.12.2015. uz minimalnu ugovornu obavezu od 24 meseca. Korisnik dobija besplatno .co.rs domen, 100 minuta (200 min za Biz Smart Pro) za pozive ka fiksnim brojevima u Srbiji i međunarodnim pozivima ka Zoni 1, 0 din/min unutar SBB mreže i 0 din/min za pozive u okviru United Group mreže u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Sloveniji.

sa- dr- žaj 06



TEMA BROJA – STRATEŠKO PLANIRANJE

- * **Petar Živković**
Supervisor controllinga, Air Serbia **12**
- * **Jasenska Stekić**
Marketing and Corporate Communications Director,
Fashion Company **14**
- * **Milan Radivojević**
Direktor strateškog i poslovnog razvoja, Nelt Grupa **18**
- * **Natalija Popović**
Direktor za strategiju i održivi razvoj, Hemofarm **22**
- * **Nikša Vušurović**
Head of Strategy and planning department,
UniCredit Bank Srbija **26**
- * **Vedrana Vukša**
Controlling Team Manager Serbia & Slovenia, Vip Mobile **28**
- * **Nevena Vračar**
Menadžer za strategiju i razvoj, Delta Holding **31**

INTERVJU

- * **Prof. dr Milenko Dželetović**
Izvršni direktor za finansije, Telekom Srbija **34**

KONFERENCIJE

- * 23. ICV Srbija sastanak (Bisnode pametna analitika) **40**
- * Canon za CFO menadžere **46**
- * Prva NIS HR konferencija o selekciji kadrova u Srbiji **70**

"ECTO Diesel" od LUKOILA.
Navikni se da budeš snažniji.



PORSCHE

BIRA





IZ PRVE RUKE

- * **Aleksandar Nešić**
Direktor sektora finansija, Hemofarm AD **50**
- * **Anja Atanasijević**
Sales Reporting and TTS Supervisor, Nestlé Adriatic **54**
- * **Ivan Ćirković**
Šef Službe za budžetiranje i upravljanje kapitalom,
Societe Generale Srbija **56**
- * **Rade Radanović**
Rukovodilac Službe za upravljanje zalihama,
Naftna industrija Srbije **58**
- * **Svetlana Žikić**
Controlling menadžer, Mikro razvoj **60**
- * **Zorica Dinić**
Team Leader of credit control, FMCG **62**

EXCEL TRIKOVI 64

SASVIM LIČNO

- * **Danijela Resimić**
Šef službe kontrolinga, Zlatiborac **68**
- * **Fabrizio Renzi**
CFO, FCA Srbija **74**
- * **Andrej Kuku**
Generalni direktor Lukoil Srbija AD
Rukovodilac Balkanskog MRO Lukoil **80**
- * **Dragan Radosavljević**
CFO, Strauss Adriatic **86**
- * **Zoran Blagojević**
Predsednik izvršnog odbora,
Wiener Städtische osiguranje a.d.o. Beograd **92**

CONTROLLING AZBUKA 96

BIZNIS PANEL

- * **Lidija Latinović**
HR direktor, Carlsberg **98**
- * **Goran Popović**
Direktor pivare, Heineken **100**
- * **Miloš Jeličić**
IT menadžer, Nectar **104**

SPOMENAR

- * **Viktorija Radojević**
Izvršni direktor za marketing, Mercator S **107**
- * **Miloš Milošević**
Direktor marketinga, BMW **107**
- * **Marina Trajković**
Marketing menadžer, Tetra Pak **108**
- * **Slavica Lalović**
Marketing menadžer, Atlantic grupa **108**

NA PAUZI

- * Restoran *The Square* **110**



Holiday Inn
Belgrade



8 godina "Home Away From Home" usluge!

Holiday Inn Beograd, hotel gde gosti potvrđuju kvalitet usluge. Nosilac sedam nagrada za osam godina rada hotela. Nagrade "Nosilac baklje" (Torchbearer Award) za izuzetne postignute rezultate tokom 2009, 2010, 2011, 2013, 2015. godine i nagrada za humanost ("IHG Shelter in a Storm") 2014. godine, koje dodeljuje "InterContinental Hotels Group" (IHG), kao i nagrada za najbolji hotelski brend 2012. godine.



Torchbearer Award
2009, 2010, 2011, 2013, 2015. godina
IHG Shelter in a Storm
2014. godina
Hotelski brend
2012. godina

Never ending journey!

Holiday Inn Belgrade

Španskih boraca 74, 11070 New Belgrade | T: +381 (0)11 31 00 000 | F: +381 (0)11 31 00 100

www.holidayinn.com/belgrade

AKTUELNO



OKTOBERFEST U BEOGRADU

Svečanim otvaranjem bureta piva ambasador Nemačke, gospodin Aksel Ditman, ozvaničio je početak festivala *DSW Oktoberfest* u Beogradu. Ovogodišnji, šesti po redu festival, bio je organizovan 23. i 24. oktobra pod velikim šatorom na platou ispred kompanije *Delta motors*, koja je bila i glavni partner događaja, na Adi Ciganliji. U dobrom pivu i gastronomskim specijalitetima Bavarske uživali su članovi DSW-a, gosti i sponzori festivala, a jedan od sponzora bio je i *Menadžment Centar Beograd* (MCB).



MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD NA SAJMU KNJIGA U BEOGRADU

Sa devet knjiga i već pet brojeva magazina *Controlling*, *Menadžment Centar Beograd* bio je jedan od izlagača na Sajmu knjiga 2015. godine u Beogradu. Tako su svi zaljubljenici u controlling imali priliku da na jednom mestu pronađu brojnu literaturu iz ove oblasti.



GREEN CONTROLLING NAGRADA 2015 URUČENA

KOMPANIJAMA DEUTSCHE TELEKOM, VAUDE I VOITH

Po prvi put tri kompanije dobile su nagradu Green controlling 2015: *Deutsche Telekom*, *VAUDE Sport* i *Voith*. Godišnju nagradu u iznosu od 15.000 evra donirala je fondacija *Péter Horváth*, a uručio ju je Siegfried Gänßlen, predsednik borda ICV.



TAKMIČITE SE SA NAJBOLJIM CONTROLLING REŠENJEM!

Siegfried Gänßlen, predsednik odbora ICV, pozvao je sve zainteresovane da se prijave na konkurs za nagradu *Controller Award 2016*. Prijave mogu da se pošalju do 30. januara 2016. godine, a nagrada će biti uručena na 41. Kongresu controllera od 25-26. aprila u Minhenu.

grand

Black 'n' Easy

DA LI STE VEĆ PROBALI
KAFU NOVE GENERACIJE?
Turska kafa, praktična priprema!

1.



2.



150ml vruće vode

3.



sačekajte jedan minut



www.facebook.com/BlacknEasy
[instagram.com/blackneasy](https://www.instagram.com/blackneasy)

STRATEŠKO PLANIRANJE

STRATEŠKO PLANIRANJE U AVIO-INDUSTRIJI

KAKO PLANIRATI U “INDUSTRIJI OD 1%”?

„Bez strategije, realizacija je besciljna. Bez realizacije, strategija je beskorisna.” Moris Čang
„Srećom, postoji i controlling.” Petar Živković



Petar Živković
Supervisor controllinga
Air Serbia

Ako postoji neko ko ima uvid u celu kompaniju, ko zna kako ona diše, poznaje njene jake i slabe strane, doprinosi kada se ukažu prilike i bori protiv izazova, onda je to controller. Iako je controlling deo slagalice koji je od suštinske važnosti za nadzor i evaluaciju, odnosno za realizaciju strateškog puta, controlling je neophodan tokom celog putovanja. Retko kada se dešava da jedna služba ima uvid u celokupnu sliku kompanije, a još ređe se dešava da je razume u potpunosti. Uz rizik da zvučim manje skromno, controlling ima sve to.

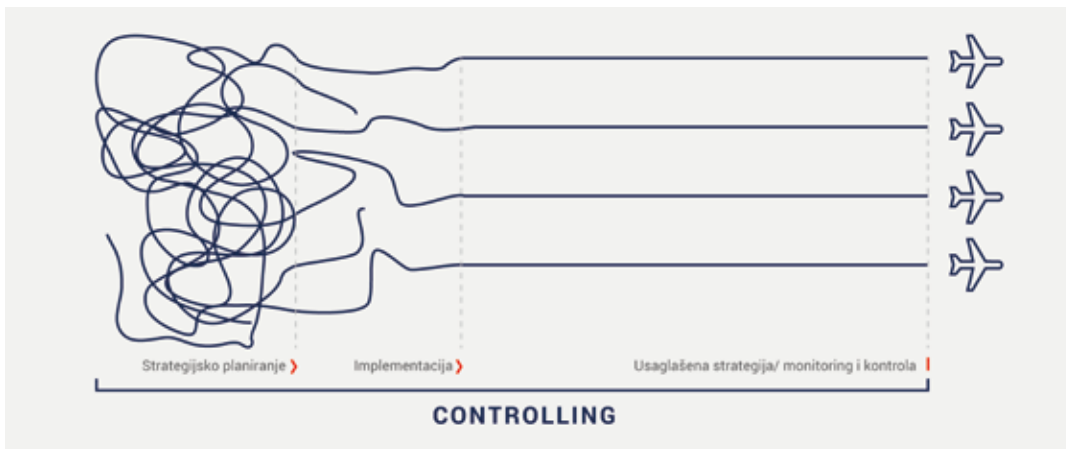
Strategija, planiranje i controlling - to su najvažnije oblasti u svakom biznisu, a posebno u avio-industriji. Profitna marža prosečne avio-kompanije iznosi 1%, tako da je ona poznata kao „1% industry”, čime se još više naglašava važnost tri navedena segmenta. Imajmo na umu da “1% industry” sa sobom nosi i izazov da svakih zarađenih 100 evra zahteva 10.000 evra u dodatnom prihodu. Dakle, pokušajte da isplanirate budžet niži za 100

hiljada evra i da uživajte u posledicama ili da pronađete način da kompaniji donesete 10 miliona evra u prihodima.

Nakon što smo naglasili važnost dobrog planiranja, dobar predlog bio bi da se prati Forbov pristup strateškom planiranju, koji se sastoji od sledećih koraka:

1. Odredite gde se nalazite. Pogledajte trenutnu situaciju. Ovde je ključna reč „pogled”, jer način na koji nešto vidimo zavisi od tačke gledišta sa koje stakeholder to posmatra i uvek može da se dovede u pitanje. Cilj je da se pronađe zajednički jezik, a kada to postignemo i kada se postave dobri temelji, prva prepreka je savladana.

2. Utvrdite šta je važno. „Lista želja” je jedna stvar, „ono što je lepo imati” (“nice to have”) je druga, osnovne potrebe su treća, a ono što je važno predstavlja dogovor i važnu odluku koja treba da se donese. Imajmo na umu da uz važne odluke dolazi i velika odgovornost, a ovo jeste jedna od najvažnijih. Ono što je uvek



pogrešno, jeste da se izabere put koji nije transparentan.

3. Odredite šta (želite i) morate postići.

SMART ciljevi odnose se na specifične, merljive, dostižne, realistične i transparentne ciljeve, koji moraju da budu sinhronizovani kroz celu kompaniju i da vode ka ostvarenju njene vizije.

4. Odredite ko je odgovoran. Odgovornost predstavlja lepak koji povezuje posvećenost i rezultate.

5. Revidirajte, revidirajte i revidirajte.

Controlling je prisutan na svakom koraku puta, a pogotovo u fazi kada revidiramo, revidiramo i revidiramo.

Nakon što smo naglasili važnost dobro definisane strategije i dobrog planiranja, možemo da pređemo na implementaciju. Trenutno, poslovno okruženje kako u regionu, tako i u svetu, prolazi kroz ogromnu oluju promena, a cilj je da se razvije strategija koja će da se izbori sa nepredviđenim dešavanjima, izazovima i iznenađenjima.

Planovi su zastareli onog trenutka kada se odštampaju.

U poslovanju, treba čvrsto da se držimo svog željenog, preporučenog puta, ali istovremeno moramo da budemo fleksibilni, otvorenog uma i spremni da prihvatimo varijacije i prilike. Preporučeni pristup je PDCA (plan, do, check, act):

- Plan se odnosi na ono što smo ranije pomenuli
- Uradi, postavi temelj, predvidi prepreke na putu i revidiraj rizike i nagrade
- Proveri, preispitaj, ospori, proceni i odobri
- Uradi i implementiraj

Još veći akcenat na brzom i preciznom postupanju javlja se u avio-industriji, koja se smatra delom *perishable* industrije. *Perishable* industrija podrazumeva poslovanje sa potrošnom robom (avio-sedišta, hotelske sobe, iznajmljivanje automobila...), što znači da ukoliko ne dođe do prodaje, prilika je zauvek nestala. Baš iz ovog razloga, veza između strategije i controllinga mora da bude jaka, kako bi vizija mogla da živi.

Od 1927. godine kada je Aeroput osnovan, do 1943. kada je avio-kompanija pala u stečaj, preko „zlatnih“ godina kada je imala pet miliona putnika po godini, posle čega su usledile sankcije zbog kojih su naši avioni prizemljeni devedesetih godina, do strateškog partnerstva *Air Serbia* sa kompanijom *Etihad Airways* - strategija se menjala tokom dekada, a *Air Serbia* je jedna od malobrojnih avio-kompanija koje su opstale kroz godine. Velike su cipele koje treba ispuniti, velika su očekivanja i odgovornost pred službom controllinga *Air Serbia*. Put je još pred nama, a sledeći cilj je već vidljiv na horizontu - Njujork, *long haul*.

Kineski mislilac Sun Tzu razumeo je da-našnji svet bolje od nas, kada je pre više od 25 vekova rekao:

„Pobednici prvo osvoje rat pa tek onda krenu u borbu, dok gubitnici prvo krenu u rat, a onda razmatraju kako da pobede“. ■

Petar Živković je supervizor controllinga u *Air Serbia* od 2014. godine. Pre toga je radio u Deloittu kao i Pricewaterhouse Coopers. Petru možete pisati na e-mail petar.zivkovic@airserbia.com ili ga dobiti na mobilni 064 833 1129.

STRATEŠKO PLANIRANJE U FASHION DELATNOSTI

ČIŠĆENJE ARTERIJA ZA PROTOK KISEONIKA U KOMPANIJI

Strategija je oblikovanje budućnosti. Korporativna strategija je oblikovanje budućnosti za neku organizaciju. Nju koristite da shvatite kako da dostignete svoju svrhu i ambiciju kao kompanija. Krećete se u prostoru odnosa između željenog cilja i sredstava koje koristite da do njega uspešno stignete. Najbolja strategija je ona koja ima najbrži put od želje do cilja u budućnosti. *Fashion Company* kada kreira budućnost uključuje svaki delić svojih materijalnih i ljudskih resursa kao i lokalnih/globalnih resursa van kompanije koji direktno ili indirektno mogu uticati na kvalitet i egzekuciju određenog projekta. Naša strategija je bazirana na mašti, ambicijama i kreativnom razmatranju potreba potrošača, proizvoda koje prodajemo i potrebnih resursa.



Jasenka Stekić
Marketing
and Corporate
Communications
Director
Fashion Company

Strategija podrazumeva nekoliko osnovnih pitanja u našem menadžmentu.

1. Šta je ono što želimo?

Uvek razmatramo svoje želje. Naša kompanija teži višem cilju. On je nekada precizan i odmah prihvatljiv, a nekada preambiciozan, pun rizika. Suočavamo kompetitivna ali i konfliktna mišljenja koja su neophodna za donošenje odluka.

2. Šta mislimo da je moguće?

Zastupamo osećaj za praktičnost. Sagledavamo mogućnosti u svom okruženju koje su u suprotnosti sa resursima u organizaciji, pa u skladu sa tim odlučujemo da li smo u stanju da realizujemo projekte. Ali naša strategija takođe sagledava i mogućnosti koje su izvan naših trenutnih mogućnosti i onoga što bismo želeli da prevaziđemo iz prošlosti. Na primer, šta je uradila zrela konkurencija na evropskom tržištu, koji su trendovi u tehnologiji, želje savremenih potrošača. Ovi parametri nam sugerišu naše naredne poteze.

3. Šta je potrebno da bismo dostigli ciljeve?

Ovde je neophodno da uključimo strateške poteze, kao što su različiti stilovi liderstva, definisani i jasni strukturni procesi u organizaciji, evaluirani projekti, zadaci, brendovi, proizvodi, svi servisi koje je potrebno uključiti da bi se dostigle aspiracije kompanije. Idealno je da se svi ovi procesi harmonizuju, odnosno da rade zajedno, jer je suma svih ovih akcija značajnija od njenih delova.

4. Kada treba da reagujemo na nove mogućnosti i da adaptiramo planove?

Naš pogled u budućnost nije kompletan. Kada krojimo plan ili odlučujemo o krajnjoj svrsi, mi realno ne znamo šta može da se dogodi u hodu.

Manje ili veće, iznenadne nove mogućnosti čekaju nas tokom rada na usvojenoj strategiji, a one mogu biti zanimljivije, veće ili bolje za kompaniju.

Uzevši u obzir sve navedeno, *Fashion Company* kao i svaka velika kompanija, pliva na strategiji odnosa prema velikoj konkurenciji i niskom procentu stabilnosti lokalnog tržišta.

Najveći progres ostvarili smo poslednjih godina, strategijom lekcija iz prošlosti koje adaptiramo novim mogućnostima. Na ovaj način koristimo pametnu praksu i imamo benefite u odnosu na teorijske strategije koje su nam nudile konsultantske kuće. Iskustvo nam kaže da su na taj način menadžeri u kompaniji više uključeni, jer ih zaista zanima šta se događa u prvim borbenim redovima. Ideja naše strategije jeste da kvantitativno i kvalitativno popravljamo rezultate poslovanja svake godine.

Procesi razmišljanja prilikom donošenja strategije razvoja *Fashion Company*:

- Imamo potpuni uvid i razumevanje naše trenutne pozicije na mapi regiona
- Razmišljamo kako da izgradimo bolju strategiju za planiranje i budžetiranje
- Razmatramo koje smo sve eksperimente napravili pre planiranja i ulaska u akciju sa novim brendovima, radnjama, projektima
- Svakodnevno na kolegijumima razmjenjujemo različite značajne ideje, kao deo budućeg uspeha naše strategije
- Suprostavljamo različita mišljenja sve dok ne iscrpimo i najmanji argument „za“ i „protiv“
- Ostajemo uz zadatak rešavajući problem ili mogućnost dovoljno dugo, sve dok ne napravimo pozitivan pomak.

Uspešna strategija

Svi poznajemo trenutak kada postavljajući otvorena pitanja dobijamo odgovore koji nam jasno ukazuju da nešto ide na bolje. Tada postajete motivisaniji, razigraniji i kreativniji u kombinacijama koje primenjujete u izvršenju posla koji radite. Obično, osim uobičajenih startnih pitanja koja sebi postavljamo, proširujemo vidike pa smo znatijelniji da sagledamo kako stoji modna industrija u regionu, šta za nju znači uspeh, šta znači da smo mi deset puta bolji od konkurencije, šta je suštinski važno u ovom trenutku, šta bismo uradili da nema-

mo finansijska ili druga ograničenja, koliko su postojeća ograničenja stvarna, šta su potrebe bogatih potrošača, šta onih koji imaju srednja primanja a šta onih koji žive na ivici egzistencije.

Za nas je proces sagledavanja uspeha sačinjen od nekoliko samouvida:

- Videti mogućnosti izvan velike slike
- Razumeti kako da se raščlani projekat ili situacija na manje delove i njih usavršiti
- Biti svestan najvažnijih strateških alata koje ima *Fashion Company* i principa kojim se rukovodimo
- Kreirati dugoročne ciljeve iznad kratkoročnih biznis planova poslovanja
- Imati svest da menadžment funkcioniše tako da nas ljudi vide kao tim koji ima integritet na tržištu.

Uspešna strategija koju primenjujemo na tržištu regiona jeste kompetitivna strategija. To nije jedini način pomoću kojeg gradimo svoje poslovanje, ali je naš izbor. Esencijalni deo jeste da vidimo kako da sprovedemo niz akcija koje konkurencija ne razume ili ne može da upotrebi istovremeno kada i vi. Svaka ovakva uspešna akcija, bilo da je distribucija novog atraktivnog brenda, otvaranje nove prodavnice sa modernim enterijerom na izuzetnoj lokaciji, specijalno obučeno osoblje, tehnička podrška ili vrhunska kreativnost u izlozima, stavlja nas u bolju poziciju prilikom planiranja novih akcija. Na taj način sakupljamo više resursa, više mogućnosti koje nas vode sve dalje u projekte koji su veoma teški za kopiranje. Ovde ne pričam o kršenju etike, već o stalnoj želji da se pomerimo od baznog ka naprednom, pružajući potrošačima mogućnosti dublje povezanosti sa vrednostima naše kompanije.

Kreiranje novih tržišta

Strategija *Fashion Company* o širenju na tržišta u regionu proistekla je iz mašte i napora da poslujemo na novim tržištima sa novom konkurencijom kao izazovom za sopstveni rast. Ta nova nepoznata konkurencija pomaže nam da formiramo tržište, jer njihov napor može da edukuje postojeće potrošače o benefitima koje mi kao novi igrač nudimo. Učimo iz njihovih grešaka, ali i dobrih ideja. Konkurencija na stranim tržištima nam istovremeno pokazuje koje dobavljače da osvojimo kako bismo

ostvarili nove ideje za razvoj. Trudimo se da bismo potražili ideje koje bi obeshrabrili konkurenciju ili je stavili u položaj da ne može dovoljno brzo da isprati naše akcije. Naša ideja kod razvoja novih tržišta nije da ponudimo iste ili bolje proizvode, već da se nametnemo kao istinski inovatori maloprodajnog koncepta. Smatramo da povoljnija ponuda kada je reč o cenovnoj politici nije tema, njoj treba duže vremena za odgovor tržišta, što ne znači da ona nije zastupljena u našoj strategiji, ali nije najvažnija stavka.

Fashion Company novi biznis model

Naš biznis model je specifičan pristup kreiranju vrednosti u svakom iole malom strateškom prostoru i proces pretvaranja tih vrednosti u prihode. Tehnološka revolucija nam je pomogla da nađemo bolje i dinamičnije modele, bolja pravila i načine pozicioniranja u poslovnom svetu. U prilogu smo da svakodnevno sagledavamo ritam prodaje, oblikujemo i sprovodimo neophodne promene u procesima rada, tako da vreme za izvršenje bude što je moguće kraće. Ako nam grafikon pokazuje česte promene, u stanju smo da reagujemo brzo, adaptiramo nove odluke i nastavimo dalje sa strategijom ako je moguće. Ovdje je na delu tradicionalni i netradicionalni skup principa. Ignorisanje tradicionalnih principa je opasno. To vas može ostaviti bez saznanja kako će stariji pojedinci odreagovati na vaše moderne strateške izbore. Svakako je opasno biti limitiran samo tradicionalnim principima i njihovim očiglednim ograničenjima. Novi menadžeri sa novim IT alatima nam kreiraju i nova pravila, a postojeći izvršioc sprovode strategije koje sada ne angažuju šire resurse kompanije.

Strategija nije nešto što *Fashion Company* ima kao crveno slovo na papiru i što će pratiti po svaku cenu. To je oblik implementacije naše vizije koji pratimo u smislu da li odgovara aktuelnoj situaciji. Čak i ako odgovara, uvek razmišljamo o novim akcijama i pogledima koji će nas podržati kako izrastamo u modernom vremenu.

Sve ima svoj životni ciklus. Za nas su relevantni životni proizvodi i industrije. Strateška grupa u kojoj se ja krećem ima životni ciklus, pa tako i moja kompanija, samim tim i njena strategija. Počinje sa rođenjem, zatim raste, dostiže zrelost i konačno kreće da odstupa od parametara pa

u svakoj fazi nailazi na opasnosti, mogućnosti i standardne odgovore tržišta. Nije potrebno da uvek znate tačne odgovore tržišta, ali je potrebno da ste ih svesni, da poznajete pravila pre nego ih prekršite. Deo ovog procesa u *Fashion Company* omeđen je samim rejtingom brenda na globalnom tržištu. Godinama smo birali i promovisali brendove koji su pravi talenti, kojima treba podsticaj da skrenu pažnju nerazvijenog tržišta kao što je Srbija. Fokusirali smo se na trendsetere i ljude iz modnog sveta, kako bi putem njihovog uticaja sprovodili naše ideje. Sledeći korak je obično bio da se smanji jaz između inovatora i onih koji odmah odreaguju na trendove, a koji su prvi deo masovnog tržišta. Menjali smo marketing strategije zahtevajući od kompanije podizanje lestvice u vizualnom identitetu, kreativni i budžetima, da bismo imali rani uspeh ispraćen konačnom konsolidacijom resursa.

Prioritet nam je uvek da preživimo. U ovom slučaju standard nekada odstupa od željenog, ali nam je prioritet rast i učenje u hodu. U trenutku zrelosti pojedinih brendova ili projekata, malo pre dostizanja njihove zrelosti uvodimo nove zvezde, i ovo je ciklus koji se pretvorio u model poslovanja.

Trenutno smo u fazi centralizacije poslovanja u kompaniji, tako da izvršioc u regionima ne budu opterećeni viškom administracije, korporativnom funkcionalnošću, komplikovanim zahtevima, planiranjem i nebrojenim pravilima koja usporavaju poslovanje izvan onih zakonom predviđenih. Operativni softver nam dozvoljava potpunu kontrolu administracije, koja štedi vreme i ljudske resurse. Bavimo se takozvanim čišćenjem arterija za nesmetan protok kiseonika u celoj grupaciji.

A da ne bi bilo sve harmonično, trudimo se da ima i dovoljno konstruktivnih i transparentnih konflikata. Potrebno je da pametni ljudi imaju glas koji se čuje!

Svaka kompanija je zbir veština i resursa. Svaka kompanija kombinuje veštine i resurse na jedinstven način procesima, tehnologijom i kulturom. Ključ je u fleksibilnosti, jasnom razumevanju snaga kompanije, onoga šta radimo najbolje i kako se odnosimo prema mogućnostima koje su nam dostupne. *Fashion Company* kombinuje specifične odluke na specifičnim tržištima, koje je već godinama vode ka uspehu. ■

Jasenka Stekić

je Marketing and Corporate Communications Director u *Fashion Company* od 2006. godine. Pre toga je radila od 1998. do 2006. u *Delta sportu* kao Business development manager. Jasenka možete pisati na e-mail jasenka.stekic@fashioncompany.rs ili je dobiti na mobilni 069 857 8009.

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

come

and

see

Canon

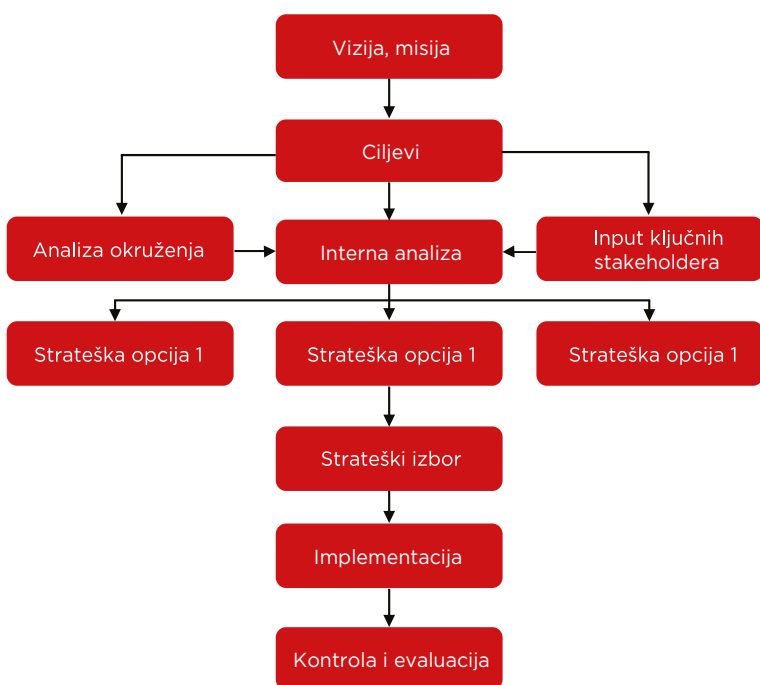


Milan Radivojević
direktor strateškog i
poslovnog razvoja
Nelt Grupa

STRATEŠKO PLANIRANJE KOD DISTRIBUTERA

KAKO ISPLANIRATI MILIJARDU EVRA DO 2020. GODINE?

Nelt Grupa predstavlja veoma izazovno okruženje za strateško planiranje, sa 11 kompanija u svom sastavu, poslovanjem na dva kontinenta (Evropa i Afrika), kao i sa preko 3.500 zaposlenih.



Strateški proces *Nelt Grupe*

Kako bi svi ciljevi mogli da se ostvare, *Nelt* ima definisane procese i kalendar strateškog planiranja i budžetiranja koji započinju u junu, a završavaju se 31. januara sa usvajanjem budžeta *Nelt Grupe* i tržišta. Budžete formiramo početkom svake godine, dok strategiju grupe planiramo za trogodišnji period. Osim toga, svake godine preispitujemo naše strateške odluke i ciljeve i obavljamo neophodna usaglašavanja, kako bismo ostvarili strateški cilj od milijardu evra neto prihoda u 2020. godini.

Strategiju planiramo na više nivoa i to, na nivou Grupe, tržišta i funkcija. U nastavku teksta ukratko ću prikazati *Neltov* strateški proces na nivou cele kompanije.

ANALIZA OKRUŽENJA

U prvom koraku, pristupamo analizi eksternog okruženja, koje se sastoji od svih činilaca izvan organizacije, kao što su dobavljači, principali, konkurencija, kupci, kao i institucije sistema, čije delovanje može da ima veliki uticaj na ukupno poslovanje. Naš cilj je da razumemo okruženje, da predvidimo kako će se ono razvijati u budućnosti i isplaniramo akcije koje ćemo pokrenuti kako bismo odgovorili na promene i izazove.

Iako postoji mnogo mogućnosti za analizu eksternog okruženja, mi smo fokusirani na one za koje je praksa pokazala da su najznačajnije za nas, a to su:

1. PESTLE analiza. Ova analiza podrazumeva najširi oblik analize okruženja i razmatra sedam različitih faktora koji mogu da utiču na ukupan biznis na tržištu. To su:

- političko okruženje,
- ekonomsko okruženje,
- sociološko okruženje,
- tehnološko okruženje,
- pravno okruženje (legal),
- životna sredina (environment).

2. Analiza 5 konkurentskih sila. Ovo podrazumeva analizu uticaja mikrookruženja iz pet perspektiva. U analizi nam je važno da razumemo uticaj 5 sila, snagu njihovog delovanja u budućnosti i uticaj na naše poslovanje.

3. Benchmark konkurencije. Posebnu pažnju posvećujemo analizi poslovanja drugih kompanija iz naše oblasti, njihovim pristupima tržištu, rezultatima koje su postigli i analizi potencijalnog daljeg razvoja.

INTERNA ANALIZA

Interna analiza resursa i kompetencija daje nam priliku da bolje razumemo današnje mogućnosti *Nelt Grupe* i spremnost na dalji razvoj. Interna analiza podrazumeva nekoliko koraka:

1. Vizija. Naša vizija je da budemo prvi izbor za dugoročna partnerstva svim *stakeholderima*.

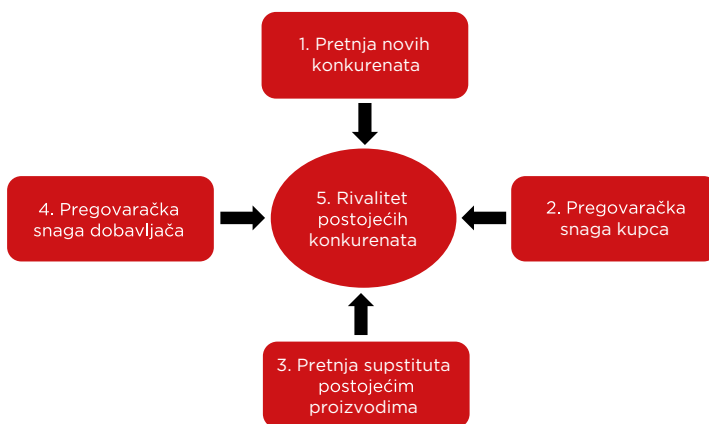
2. Misija. Gradimo puteve uspeha do krajnjih potrošača za proizvode, usluge i ideje, uz pomoć velikog iskustva, teorijskog i praktičnog znanja i predanog rada, u svim oblastima našeg poslovanja.

3. Lanac vrednosti. Ključna uloga svake organizacije, pa i naše, jeste proizvodnja dodatne vrednosti, koja podrazumeva razliku između kompanijskih inputa i outputa. Imajući to u vidu kompanija može dodati vrednost na dva načina: povećanjem vrednosti usluga i proizvoda, ili smanjenjem vrednosti inputa (troškova). *Nelt* se u svom poslovanju bavi unapređenjem oba parametra.

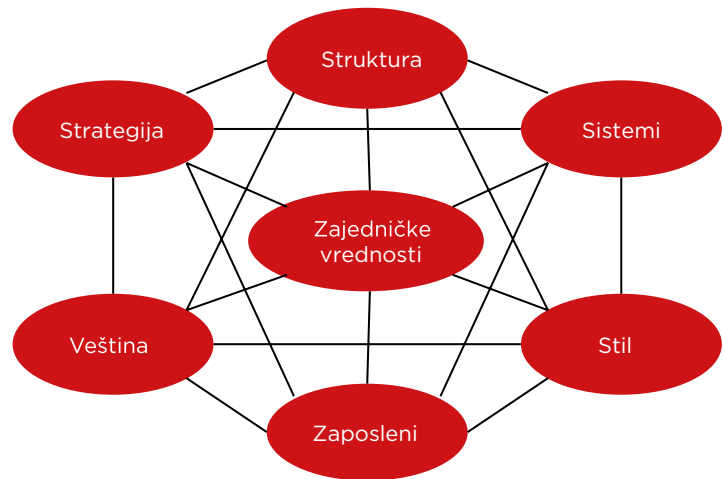
4. 7S analiza. *Nelt* 7S analiza bazirana je na Mekinzijevom pristupu, koji podrazumeva da će kompanija biti u mogućnosti da posluje samo ukoliko 7 faktora u kompaniji radi povezano i ako su međusobno usklađeni. Svake godine preispitujemo ove faktore, kako bismo razumeli da li je naša organizacija u mogućnosti da se uhvati u koštac sa novim izazovima.

Evo nekoliko primera kako smo pristupili ovom modelu:

- **Struktura.** Kompleksno poslovanje dovelo je do uvođenja uprave i matične strukture.
- **Sistemi.** SAP i nova inovativna tablet platforma.
- **Veštine.** *Nelt* prodajna akademija.



Porterov model 5 sila



7S analiza

▪ **Zajedničke vrednosti.** Prilikom zapošljavanja, osim veština i iskustva, preispitujemo i vrednosti koje kandidati nose sa sobom, kako bi što bolje mogli da se ukllope u *Neltovu* organizacionu kulturu.

5. SWOT model. Na kraju procesa, SWOT analiza daje nam ukupnu sliku gde se danas nalazimo, interno gde smo dobri i na čemu treba da radimo, a eksterno koje šanse želimo i možemo da adresiramo, kao i kako da odgovorimo na pretnje iz okruženja.

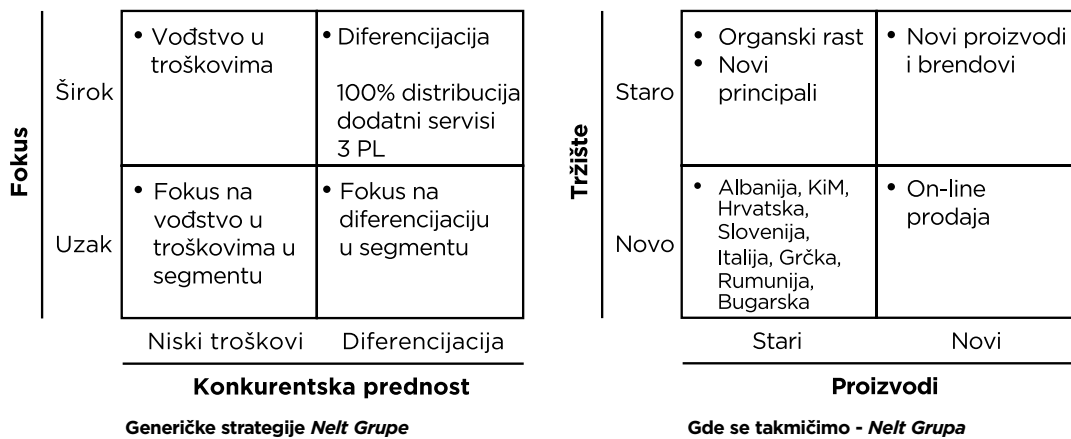
STRATEŠKI IZBORI

Strateškim izborima pristupamo kroz tri alternative:

1. Kako nastupamo - Kompanije posluju ili kao lideri u troškovima ili kao kompanije koje se diferenciraju bilo na celom tržištu ili u određenom segmentu. Naše strateško opredeljenje jeste diversifikacija koju postizemo kroz najviši kvalitet poslovanja u svim oblastima u kojima radimo.

2. Gde nastupamo - Naš cilj je da se u distribuciji i pružanju logističkih usluga na postojećim tržištima i dalje razvijamo, ali takođe i da proširimo poslovanje na drugim tržištima u regionu. S druge strane, planiramo da proširimo ponudu proizvoda iz sopstvene proizvodnje ili akvizicija. Takođe, želimo da idemo u korak sa vremenom i da naše usluge ponudimo i na onlajn tržištu, koje nam može dati veliku sinergiju sa programima i distributivnim kapacitetima koje danas imamo.

U procesu razrade strategije, dodatno ćemo se izjasniti o kriterijumima izbora tržišta, vre-



menskim rokovima implementacije i ključnim parametrima uspešnosti (KPI).

3. Kako rastemo - Sve opcije (organski rast, akvizicija, spajanje) su nam važne i zanimljive. Organski rast je ključ postojećeg poslovanja, ali nije dovoljan. Nove poslove ili nova tržišta ćemo otvoriti ili sopstvenim snagama, kroz strateško partnerstvo ili akviziciju, a u zavisnosti od prilika na terenu i naših organizacijskih mogućnosti.

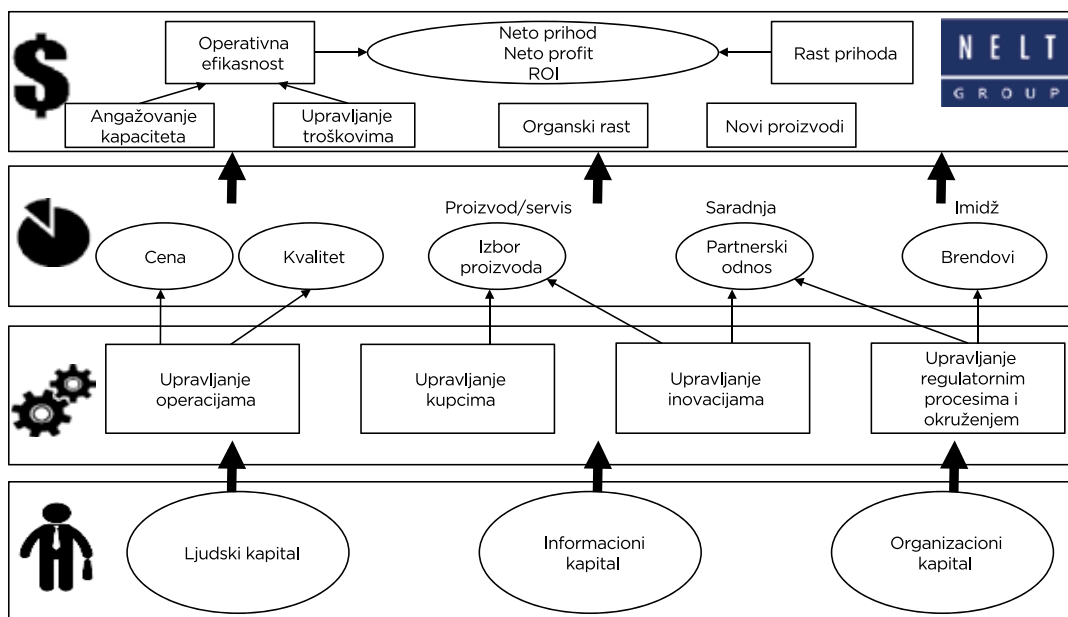
IMPLEMENTACIJA

Praksa je pokazala da veliki deo dobrih strategija ne uspe zato što menadžeri ne omogućće da strategije komuniciraju kroz organizaciju.

Zato koristimo dokazani pristup strateških mapa iz četiri perspektive.

Nakon razvoja strateške mape, ciljeve pretvaramo u merljive KPI kroz Balanced Scorecards. Navedeni ključni parametri uključeni su u lične ciljeve svih zaposlenih u *Nelt Grupi*.

Strateško planiranje je od velike važnosti za razvoj i opstanak kompanije. Da bi uspele da razviju prave strategije, kompanije bi trebalo da obezbede dovoljno resursa, primene analizu eksternih i internih faktora, šansi i pretnji. Kada šanse budu ustanovljene, kompanije bi trebalo da ih adresiraju sa pravim strategijama, kako na nivou celokupnog preduzeća, tako i poslovnih jedinica. ■



Strateška mapa Nelt Grupe (primer)

Milan Radivojević je direktor strateškog i poslovnog razvoja u kompaniji Nelt Grupa od 2013. godine. U istoj kompaniji bio je direktor prodaje (2010-2013). U kompaniji JT International bio je direktor prodaje za teritoriju Adriatike (države bivše SFRJ i Albanija). Milana možete kontaktirati na e-mail radivojevic.m@nelt.com ili telefonom na 065 399 2580.



Potpuna kontrola poslovanja

ODRŽIVI RAZVOJ I
STRATEŠKO PLANIRANJE

BUDUĆNOST KAO IMPERATIV

Hemofarm je jedna od samo pet kompanija u Srbiji koje objavljuju izveštaj o održivom razvoju, kao i jedna od samo dve domaće kompanije koje su postigle najvišu ocenu u ovoj oblasti. To je primer i inspiracija drugim kompanijama, ali i svakome od nas, da krenemo istim putem i okruženje učinimo boljim mestom za život. Održivi razvoj postao je nezaobilazan parametar u strateškom planiranju.



Natalija Popović
Direktor za strategiju
i održivi razvoj
Hemofarm

Održivi razvoj je izbalansiran pristup zadovoljenju naših potreba danas, bez ugrožavanja mogućnosti da buduće generacije učine to isto sutra. Planetu na kojoj živimo, samo trenutno smo pozajmili od svojih predaka i treba da je sačuvamo i predamo naslednicima.

Poslovanje u skladu sa principima održivog razvoja možda je najbolja investicija u budućnost. Svetski lideri i eksperti, pristupajući održivom razvoju kao jednoj od tema u globalnom fokusu, neprestano razmatraju najbolje načine kako da nahrane planetu, kako da je sačuvaju, obezbede resurse i uštede energiju. Ništa manje značajna nije ni briga o lokalnim





zajednicama. Ima li ičeg prirodnijeg od toga da jedna kompanija brine o lokalnoj zajednici u kojoj egzistira?

Održivi razvoj postao je jedan od glavnih imenitelja savremene poslovne prakse, o čemu svedoči i porast broja objavljenih izveštaja. Početkom dvadeset prvog veka svega nekoliko stotina kompanija izveštavalo je o svom održivom razvoju. U 2011. takvih kompanija, globalnih poslovnih lidera, bilo je gotovo 3.500. Ovaj trend sve više je rastao, tako da danas preko 8.000 kompanija, ukupno sa oko 29.000 izveštaja, predstavlja svoj održivi razvoj po GRI metodologiji.

Unapređenje poslovanja u skladu sa principima održivog razvoja je kontinuiran proces, koji zahteva kako dugoročno planiranje, tako i određena ulaganja. Ta ulaganja se na kraju uvek isplate. Kad se osvrnete unazad, vidite da su rezultati višestruki i podrazumevaju dobrobit za čovečanstvo, ali i brojne važne benefite za kompanije. Istraživanja su pokazala da kompanije pronalaze tri glavne prednosti u izveštavanju o održivom razvoju:

- Unapređenje transparentnosti prema stakeholderima.** Dostupnost i transparentnost informacija, a posebno onih koje svedoče o odgovornom upravljanju rizicima, omogućavaju stabilnije investicije, a samim tim i bolji pristup kompanija investicionim fondovima i kapitalu.
- Ostvarivanje konkurentske prednosti.** Kompanije sa održivim proizvodima ili uslugama predstavljaju izbore za koje se radije odlučujemo. Tome doprinosi i bolja reputacija zasnovana na poverenju partnera i korisnika, što je omogućio upravo održivi razvoj.
- Bolje upravljanje rizicima.** Obuhvata veliki dijapazon aspekata – od analize klimatskih promena, do korektivne strategije za izbegavanje potencijalnih rizika.

Pristupanje biznisu iz ugla održivog razvoja omogućava bolju analitiku, prevenciju i upravljanje rizicima. Na kraju, tu je i povećanje ekonomske vrednosti kompanije kroz održivi razvoj i izveštavanje, ali i povećanje lojalnosti korisnika proizvoda i usluga sa jedne, odnosno zaposlenih sa druge strane. Zato, dugoročno, strategija održivog razvoja kompaniji donosi stabilnost i

održivost. Međutim, novac i tehnologija same po sebi ne pomeraju stvari. Granice se prelaze promenom stava da je održivi razvoj moguć ako ga ljudi shvate kao sastavni deo svog života i rada.

Postoje brojni primeri koji praktično ilustruju prednosti održivog razvoja u kreiranju održivog poslovanja ili proizvoda. Neki od pozitivnih su široka primena LED sijalica, koje je uvela IKEA, čime se štedi električna energija, bez umanjjenih performansi osvetljenja. Inače, IKEA je kreirala paletu od preko 300 održivih proizvoda koji štede raspoložive resurse, od LED dioda do efikasnih slavina za vodu. Zatim *Hemofarmov* primer zaleđivanja vode tokom noći, kada je jeftinija struja, pa postepeno otapanje tokom dana i korišćenje tako dobijene hladne vode za rashlađivanje proizvodnih sistema. Nažalost, postoje i negativni primeri, ali i iz njih treba da učimo, isto kao i iz onih pozitivnih.

Davne 1987. godine Bruntland komisija, pri UN, svoj, sada već istorijski izveštaj o održivom razvoju, nazvala je „Naša zajednička budućnost“. Upravo na ovom tragu „zajedničke budućnosti“, *Hemofarm* je bazirao svoj pristup poslovanju, kao i odnos kako prema zaposlenima, poslovnim partnerima i korisnicima proizvoda, tako i prema celokupnoj zajednici.

Već treću godinu zaredom *Hemofarm* je publikovao Izveštaj o održivom razvoju, sa ključnom porukom „Zajedno unapređujemo kvalitet života“. Pripremljen je u skladu sa svetskim smernicama Global Reporting Initiative (GRI) G3.1, uz predstavljanje čak 72 indikatora, odnosno 24 više u odnosu na prethodnu godinu. Izveštaj je verifikovala nezavisna revizorska kuća KPMG, potvrđujući najvišu ocenu A+. Ovaj izveštaj je potvrda strateškog opredeljenja *Hemofarma* da održivi razvoj uključujući u sve segmente svog poslovanja i svakodnevnog rada.

Unapređenje energetske efikasnosti, ozbiljna procena uticaja i održivosti alternativnih, obnovljivih energetskih resursa, optimizacija proizvodnih procesa, nastavak uvođenja recikliranog kartona za transportna pakovanja

na više od 80% kontigenta ukupne potrošnje, edukacija zaposlenih koja je udvostručena, unapređena podrška lokalnim zajednicama, samo su neki od ključnih segmenta koji su obeležili održivi razvoj *Hemofarma* u 2014. godini.

Hemofarm je, na primer, samo u završnu fazu izgradnje postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda u Vršcu uložio 200.000 evra. Ukupno ulaganje u ovo postrojenje je 500.000 evra. Više od 1.000.000 evra smo uložili i u novo postrojenje za prečišćavanje otpadnih voda u okviru naše fabrike u Šapcu. Takođe, za preko 8% smanjili smo upotrebu vode iz vodovodne mreže jer smo dodatno optimizovali proizvodnju i usmerili se na arteske bunare. Moj omiljeni primer je da smo, uprkos povećanju obima proizvodnje za 13% a kompleksnosti za 15%, za svega nepunih 3% povećali potrošnju električne energije. Naši dosadašnji rezultati u primeni principa održivog razvoja postignuti su zajedničkim trudom čitave kompanije.

Održivi razvoj omogućava razvoj dugoročnih odnosa sa stejkholderima, unapređujući vrednosti obostrane saradnje, kroz aktivno upravljanje rizicima, kao i prepoznavanje i prihvatjanje mogućnosti i izazova optimizacijom ekonomskih, ekoloških i društveno-socijalnih aspekata poslovanja. Sledeći izveštaj o održivom razvoju *Hemofarma* biće fokusiran na aktivan dijalog sa stejkholderima, koji će pomoći u sagledavanju poslovanja *Hemofarma* sa svih relevantnih aspekata. Ključne teme koje budu prepoznate kao zajednički imenitelj svih zainteresovanih strana povezanih sa poslovanjem kompanije, usmeriće dalji rad na izveštavanju i to u okviru G4 smernica. Više o Izveštaju možete videti na korporativnom sajtu *Hemofarma* (www.hemofarm.com) ili na mobilnoj aplikaciji „Održivi razvoj“ kreiranoj za Android i iOS operativne sisteme. ■

Natalija Popović je direktor za strategiju i održivi razvoj u kompaniji Hemofarm od jula 2014. godine. Prethodno je bila direktor komunikacija u istoj kompaniji (2011-2014). Nataliju možete kontaktirati na e-mail natalija.popovic@hemofarm.com

RECEPT ZA ISPLATIVU INVESTICIJU

do 2,5% godišnje kamate



Obezbedite sebi mirnu budućnost – život bez brige. Želite da sredstva koja ste uštedeli budu sigurna, i da ih uvećate, a ne znate gde da ih investirate? Mi imamo rešenje za Vas. Dopustite da osiguravajuća kuća preuzme deo Vaših briga. Životno osiguranje će Vam omogućiti da kvalitetno zaštitite svoj život i život najmilijih, i da istovremeno isplativo investirate svoja sredstva.

Samo za one koji žele da uz životno osiguranje sigurno štede i značajno uvećaju uložena sredstva, Wiener Städtische osiguranje kreiralo je proizvod **Moja investicija**. Ovim proizvodom mogu se osigurati svi oni koji imaju od 14 do 75 godina. Premija je jednokratna, a **minimalan iznos uplate je 1.000 evra**. Takođe, za razliku od ostalih životnih osiguranja na našem tržištu, Vi dobijate mogućnost fleksibilnijeg zaključivanja ugovora, pa se možete osigurati na period **od jedne do 10 godina**.

Ukoliko ste žena i imate 40 godina, i želite da uložite 5.000 evra na deset godina, nakon isteka ovog perioda dobićete osiguranu sumu od 6.111 evra, uvećanu za pripisanu dobit.

Uz ovu polisu moći ćete da ugovorite i dopunsko osiguranje **Wiener Städtische Best Doctors**, koje će Vam učiniti dostupnim najstručnije lekare i vrhunsku medicinsku opremu i negu širom sveta. Ovo je proizvod osiguranja zdravstvene zaštite kojim za **mesečnu premiju već od 14 evra** dobijate pokriće troškova lečenja težih oboljenja, uključujući putne i smeštajne troškove, do 1.000.000 evra godišnje, a do 2.000.000 evra za ukupno vreme trajanja osiguranja.

U trenutku kada su kamate na oročena sredstva u bankama sve niže, ulaganje u životno osiguranje postaje sve konkurentniji vid štednje u odnosu na banke, a svakako je i sigurniji u odnosu na čuvanje novca kod kuće. Naše polise životnih osiguranja isključivo su zaključene u evrima i ne nose veći inflatorni rizik, tako da nema bojazni da će Vaš ulog biti potcenjen, odnosno, da će vreme obezvređiti Vaš novac. Ne zaboravite i to da Wiener Städtische osiguranje ima tradicionalan i strog pristup plasmanu sredstava, jer mi vodimo računa da ona pre svega budu sigurna, ali i da je prinos dobar.

Mislite na vreme kako da svoju budućnost učinite bezbrižnijom i lepšom. Obezbedite sebi dvostruku sigurnost. Ukoliko već danas prenesete deo briga na Wiener Städtische osiguranje, **dok drugi brinu, Vi ćete moći da radite ono što volite.**

Wiener Städtische osiguranje je deo Vienna Insurance Group, vodeće austrijske osiguravajuće kompanije u Centralnoj i Istočnoj Evropi, sa tradicijom poslovanja dugom 190 godina.

ŽIVOT BEZ BRIGE

CALL CENTAR: 0800 200 800*, TEL: 011 220 9800

*besplatan poziv, moguć samo sa fiksne telefonije

www.wiener.co.rs



Wiener Städtische Osiguranje Srbija

WIENER
STÄDTISCHE
VIENNA INSURANCE GROUP

STRATEŠKO PLANIRANJE U BANKARSTVU

**BRODU KOJI NE ZNA U KOJU LUKU PLOVI,
NIJEDAN VETAR NIJE PO VOLJI**

U svojoj dosadašnjoj karijeri učestvovao sam u izradi nekoliko višegodišnjih strateških planova na nivou UniCredit Grupe i UniCredit Banke Srbija, kao i u velikom broju različitih godišnjih strateških planova UniCredit Banke Srbija. Svako ko radi u multinacionalnoj kompaniji ili saraduje sa njima, zna koliko pažnje se posvećuje definisanju strategije i strateških planova, praćenju njihove implementacije, njihovoj reviziji i adaptaciji. Imam sreću da radim u jednoj velikoj evropskoj bankarskoj grupaciji i mislim da je iskustvo koje mogu da podelim relevantno za čitaoce.



Nikša Vušurović
Head of Strategy and
planning department
UniCredit Bank Srbija

Želeo bih da iskažem svoje duboko uverenje da se strateško planiranje, pa i finansijsko planiranje u jednoj banci, u principu ne razlikuje od planiranja u bilo kojoj drugoj kompaniji, bilo da se bavi proizvodnjom, pripada uslužnom ili nekom drugom sektoru. Nezavisno od sektora u kojem poslujemo, svi poslujemo na tržištu. Svi se suočavamo sa konkurencijom, imamo klijente kojima prodajemo neki proizvod/ uslugu, imamo inpute i troškove koje za njih snosimo, imamo outpute i cene po kojima ih prodajemo. Svi imamo vlasnike/akcionare i svi treba da ostvarimo profit koji će obezbediti zahtevani ROI. Svi imamo i zaposlene u čiji razvoj treba da ulažemo. Svi treba da znamo svoju tržišnu poziciju. Svi treba da znamo svoju ambiciju, cilj koji želimo da dostignemo. Dakle, osnovni principi i osnovni faktori su isti.

Bez ulaženja u teoretske i akademske rasprave, jer to i nije cilj ovog teksta, ovde bih se fokusirao na, po meni, najbitniji aspekt strateškog planiranja, koji opredeljujuće utiče na krajnji rezultat i ostvarenje plana, a to je definisanje vizije kompanije.

„Brodu, koji ne zna u koju luku plovi, nijedan vetar nije po volji.“

Ova stara izreka pokazuje se tačnom svaki put iznova kako u poslu, tako i u privatnom životu. I zaista, ako ne znate kuda idete, ako nemate jasan cilj i ambiciju, skoro je sigurno da nećete ostvariti uspeh. Vizija kompanije, ono što želimo da budemo, podrazumeva jedan globalni cilj. Taj cilj mora da bude jednostavan, lako merljiv, konkretan i razumljiv svim stejkholderima.

Taj veliki cilj se kroz proces detaljnog planiranja transformiše u više manjih ciljeva, kojima se stejkholderima saopštava šta se od njih očekuje. Ovde pre svega mislim na interne stejkholdere-zaposlene, koji svojim radom i zalaganjem treba da ostvare ovaj veliki, globalni cilj. Zato je naročito važno da globalni cilj bude lako razumljiv i, ukoliko je moguće, kvantifikovan. On mora da bude formulisano tako da je svakome odmah jasno šta znači. Na primer:

Bićemo jedna od tri vodeće banke u Srbiji.

Tu nema nikakve nedoumice, svi znaju šta to znači i svi mogu da



se sažive sa ovakvim ciljem. Bez ovako formulisanog cilja, ovakve vizije, ne može da se napravi ni uspešan strateški plan. Uzgred, navedeni primer je iz ličnog iskustva, iz procesa kreiranja sred-njoročnog strateškog plana pre nekoliko godina. Prvo, formulisanje ovakvog cilja nije jednostavno. Imate, dakle, banku koja se u tom trenutku nalazi na poziciji broj 5. na tržištu. U toku je globalna ekonomska kriza, ekonomija zemlje u kojoj poslujemo je u recesiji, a bankarsko tržište u padu. Tu dolazi do izražaja strateško razmišljanje, odnosno sposobnost menadžmenta da svoja znanja, iskustva, kao i iskustva drugih u organizaciji, zajedno sa sirovim podacima (istraživanje tržišta i sl.) sintetizuje u jednu jasnu viziju. Strateško planiranje je elaboracija ove vizije. Ono treba da omogući menadžmentu da ubedi glavne stekholdere – akcionare (u konkretnom slučaju mislim na *UniCredit Grupu* koja treba da uloži kapital za ostvarenje vizije) i zaposlene (koji treba da daju sve od sebe) da je vizija ostvarljiva. Ono zahteva brojne i detaljne analize, projekcije, puno iteracija i scenarija, bezbroj sastanaka sa raznim internim i eksternim stekholderima. Iako sve ovo zahteva višemesečni napor, jednom kad se ovaj cilj ustanovi, postaje ideja vodilja za sve.

Iz ovog cilja se u procesu strateškog planiranja izvode svi ostali ciljevi – po poslovnim segmentima (stanovništvo, privreda), po proizvodima (kredit, depoziti, finansiranje trgovine, faktoring...). Mi tačno znamo, na primer, koliko tržišno učešće za određeni proizvod u okviru određenog poslovnog segmenta je potrebno za dostizanje globalnog cilja. Znamo koliko prihoda od koje vrste proizvoda treba da ostvarimo. Znamo koji su nam glavni konkurenti u svakom segmentu. Poznajemo svoje prednosti i ograničenja i prepoznamo pretnje i prilike na tržištu.

Vizija koju zacrtamo jeste osnov za uspešan strateški plan. Ovih dana je *UniCredit Grupa* svojim akcionarima, zaposlenima, investicionoj zajednici i celoj javnosti predstavila strateški plan razvoja Grupe do 2018. godine. Ilustracije radi, predstavljam vam viziju *Unicredita* do 2018. godine. ■

Nikša Vušurović je Head of Strategy and planning department, Corporate and Investment banking division u *UniCredit Bank* Srbija od septembra 2014. godine. Bio je državni sekretar u Ministarstvu finansija Republike Srbije (2013–2014). Prethodno je radio u *UniCredit Bank* Srbija na pozicijama: Head of Business Strategy and Development (2012–2013), Head of Market Analysis and Products (2011–2012), Large and International Customers Relationship manager (2009–2011), Treasury dealer/ALM Analyst (2007–2008). Bio je i konsultant u *McKinsey & Company* (2008–2009). Nikšu možete kontaktirati na e-mail niksa.vusurovic@unicreditgroup.rs ili na telefon 065 368 2515.

STRATEŠKO PLANIRANJE U TELEKOMUNIKACIJAMA

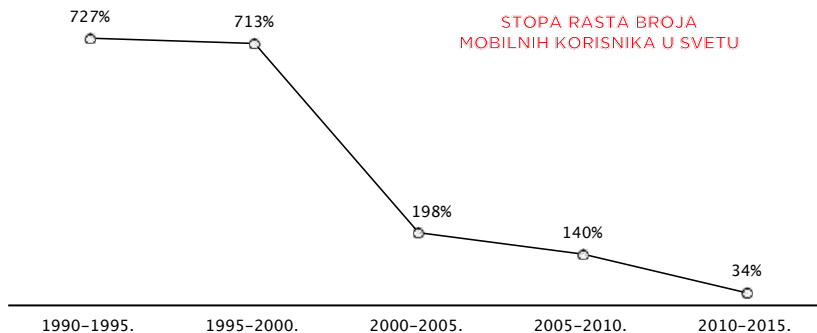
U KOJOJ SI TI FAZI?

Kada se govori o strateškom planiranju, najčešće asocijacije su: dugoročna orijentacija, očekivanja akcionara, postavljanje ciljeva i slično. Razlika dolazi od zrelosti tržišta, faze razvoja industrije, promjenjene vlasničke strukture, M&A, konsolidacije. Svaka od ovih stavki daje svoj pečat u strateškom planiranju. U ovom tekstu želela bih da prikazem uticaj faza životnog ciklusa na strateško planiranje u telekomunikacijama.



Vedrana Vukša
Controlling Team Manager
Serbia & Slovenia
Vip Mobile

Posmatrajući stopu rasta broja mobilnih korisnika u poslednjih 20 godina, očigledno je koliko izazova stoji pred svima koji za zadatak imaju upravljanje u ovoj oblasti i planiranje razvoja kompanije. Ove tri faze su odlika većine životnih ciklusa. Specifičnost mobilnih komunikacija jeste u brzini promena. Čitava industrija postoji manje od trideset godina, a već se nalazi u trećoj fazi, kada govorimo o evropskom tržištu. Kako tema o strateškom planiranju i izazovima danas čini jedinstvenu celinu sa istorijom razvoja sektora mobilnih komunikacija, njen najadekvatniji prikaz je moguće ostvariti hronološki.



Faza razvoja	1. Organski rast	2. Zrelost	3. Neorganski rast (M&I)
Fokus na proizvode	Govorni SMS saobraćaj	3G data	4G/LTE, OTT
Tržište	Slobodno/nezasićeno	Diferencijacija prema uslugama, intenzivna konkurencija	Regulisano, ukрупnjavanje kroz akviziciju i konvergenciju
Strateško planiranje	Prodaja, subvencije na mobilne uređaje, dugoročna orijentacija	Kompleksnost proizvoda i usluga, fokus na profitabilnost, tehnološke inovacije	Povećan pritisak na rast i optimizaciju troškova, stagnirajući ROI

Stopa rasta broja mobilnih korisnika u svetu

1. Organski rast (1990–2000)

Sam početak mobilne industrije kakvu danas znamo vezan je za 2G tehnologiju. U pitanju je faza od 1985. do 2000. godine. U ovom periodu poslat je prvi komercijalni SMS (1992), što je, zajedno sa snižavanjem cena usluga, ali i uređaja, obeležilo devedesete. Taj period možemo nazvati fazom uspona. Ona je podrazumevala rast prodaje, stalno premašivanje ciljeva, na tržištu koje tek treba da se zadovolji. Fokus je na infrastrukturi i kapacitetima koje treba izgraditi kako bi se odgovorilo rastućoj tražnji za osnovnim uslugama (govorni i sms saobraćaj). Očekivanja investitora se premašuju i mobilne komunikacije postaju sve atraktivnija sfera za ulaganja.

Uloga controllera u ovoj fazi imala je akcenat u analitičkoj sferi, uspostavljanju planiranja i izradi izveštaja. Izazovi u planiranju u tom periodu bili su, možemo reći, slatke muke – relativno jednostavni modeli planiranja sa glavnim KPI u Sales oblasti, odnosno prihod po korisniku (ARPU).

2. Zrelost (2000–2010)

Narednu fazu (2000–2010) obeležava zasićenje tržišta postojećim uslugama. Rast kroz broj korisnika prelazi u rast vođen inovacijama u uslugama (primarno *mobile data*), što izaziva dalja tehnološka pomeranja (3G). Evolucija u sferi mobilnih uređaja ključ je za rast *data* saobraćaja. Liderstvo u inovacijama preuzima *Apple*, jačaju korejski igrači, dok *Blackberry* i *Motorola* ne uspevaju da održe korak sa promenama.

Planiranje u novim uslovima otežano je pojavom kompleksnijih proizvoda. Sve prisutnija je kategorija marže po korisniku, jer sa uslozljavanjem usluga i obračun profitabilnosti postaje važniji faktor u upravljanju. Planovi na četvoro ili petogodišnjem horizontu postaju sve veća enigma, istovremeno sa rastućim pritiskom sa tržišta kapitala. Controlleri imaju izazov da u kratkom roku unaprede planski, izveštajni i analitički doprinos i postanu relevantan partner upravi i menadžmentu. Njihovo poznavanje poslovanja, uz poznavanje drugih koncepata (obračun margina, profitabilnost, programi smanjenja potrošnje...) daju im jedinstven autoritet zasnovan na znanju i ustanovljava im poziciju internog konsultanta.

3. Neorganski rast (2010–)

U poslednjih nekoliko godina svedoci smo treće velike faze razvoja telekomunikacionog sektora. Nju prvenstveno odlikuju velika pomeranja među igračima. To su konsolidacija (na globalnom planu) i konvergencija (spajanje fiksne i mobilne telefonije, odnosno usluga koje pružaju). Ovakva kombinacija dovodi do češćeg dobijanja tržišnog učešća putem neorganskog rasta i zapravo se radi o

najsloženijim promenama u kratkoj istoriji ove industrije. U situaciji (pre)zasićenih tržišta u mobilnom segmentu komunikacija, nastavak rasta održiv je jedino kroz još šire pokrivanje potreba korisnika. Istovremeno, neispunjavanje očekivanja investitora limitira dodatne investicije i pojačava pritisak na efikasnost troškova i investicija. Na mobile-only segmentu iscrpljene su opcije za rast sa tržišne strane, pa se sprovode programi optimizacije potrošnje kako bi se donekle održao operativni rezultat, uz oprezan rast *data* saobraćaja (jer on i dalje predstavlja potencijal za rast). Veštine controllera zato počinju da prevazilaze standardne zahteve, kako bi se obezbedila podrška novom poslovnom modelu.

Uočljiv je i tehnološki napredak (4G), sa dosta slobodnih kapaciteta, jer poslovni model koji će obezbediti dodatnu maržu za ove usluge teško može da se uspostavi u okviru kompanije koja posluje u nekonvergentnim uslovima. To dalje dovodi do obaranja cena, intenzivnije konkurencije, a uočljivo je i sve veće uplitanje zakonske regulative u ovu oblast. Ovo dodatno otežava poziciju operatera. U konvergentnom segmentu dolazi do grupisanja više segmenata komunikacija, što uvodi dodatnu nepoznatu u već kompleksnu jedinačinu.

Navedene promene dovode i do promene u filozofiji planiranja. Dugoročni planovi se napuštaju, kako bi se ostavilo mesta za efikasno i pravovremeno delovanje u novim uslovima. U VIP-u je ovakva promena definitivno zaživela sa promenom vlasničke strukture sredinom 2014. godine.

Svaki aspekt poslovanja, pa i strateško planiranje, još više je u funkciji bržeg tržišnog komuniciranja i stvaranja dodatne vrednosti za sve strane. U takvom okruženju strateško planiranje počinje da uključuje mnogo veći stepen operacionalizacije aktivnosti koje će trahirati put ka poziciji na kojoj kompanija želi da se nađe. Ovo nameće i veću odgovornost za rezultate na svim nivoima u firmi. Uz dosledan sistem merenja performansi kroz strateške KPI, obezbeđuje se kontinuiran fokus na dogovorene aktivnosti i veća spremnost u vremenu promena u kojem se mobilne telekomunikacije nalaze. Svakako da se u operativnom funkcionisanju podrazumevaju određena prilagođavanja, ali okvir koji je postavljen u strateškom planu treba da očuva doslednost u poslovanju.

Šta na kraju reći i kako zaključiti ovako dinamičnu temu, osim da kraja ni nema; tu su samo novi oblici ovoga što zovemo mobilnim telekomunikacijama. Privilegija je učestvovati u trci i dati svoj doprinos stvaranju nove realnosti. ■

Vedrana Vukša je Controlling Team Manager u kompaniji *Vip Mobile* od 2012. godine. Započela je sa radom 2007. godine u holding kompaniji *Mobilkom Austria group* na poziciji praktikanta, a zatim je preko juniorske i ekspertske pozicije došla do menadžerske u 2012. godini. Vedranu možete kontaktirati na e-mail vvuksa@vipmobile.rs.

STRATEŠKO PLANIRANJE U KOMPLEKSNOJ SISTEMU

MI IMAMO STRATEGIJU, JER IMAMO VIZIJU!

„Ukoliko se i za pet godina i dalje budete bavili istim biznisom, kojim se i sada bavite, bićete potpuno izvan biznisa“.
(Filip Kotler)

Svaka kompanija trebalo bi da ima definisanu strategiju, tj. plan za budućnost. To je planiranje usmereno na dostizanje vizije, koja razlikuje kompaniju od njenih konkurenata na pozitivan način. Ona obuhvata opšti pravac, kao i mnoge detaljnije aktivnosti koje se dešavaju u kompaniji. Strateški uspeh zavisi od posedovanja jedinstvene i jasne vizije, kao i od rada pratećih aktivnosti koje su potrebne da bi se ostvarila vizija.

Ako se neko previše fokusira na aktivnosti, često se gubi vizija. Takođe, ako je fokus na viziju suviše intenzivan, onda se operativne stvari zanemaruju. Jednostavno rečeno, korporativna strategija je u suštini definisanje puta kojim bi trebalo da se ide i stigne do onoga što želimo da postignemo.

Pre početka izrade strateškog plana, menadžment mora precizno da odgovori na pitanja:

1. Šta radimo?
2. Zašto to radimo?
3. Ko, odnosno kako ćemo to da uradimo?
4. Do kada bi trebalo da se završi?

Ključni deo svakog strateškog plana jeste definisanje tri glavna pojma koji daju preciznu sliku o kompaniji, a to su:

- **Misija.** Ona definiše svrhu postojanja kompanije.
- **Vizija.** Artikuliše kuda idemo, odnosno gde želimo da stignemo, a plan nam govori kako stvarno idemo tamo. Počinjemo

sa planiranjem rada tek nakon što smo se složili o viziji.

- **Vrednosti.** One čine operativnu filozofiju ili principe koji upravljaju unutrašnjim ponašanjem organizacije prema svojim klijentima, partnerima i akcionarima.

Sam početak izrade strateškog plana zasniva se na izradi vremenskih odrednica, ljudi, sponzora projekta, kao i svih odgovornih osoba koje će u okvirima svog biznisa da sprovedu određene aktivnosti. Strategija je dokument koji ne ide toliko u „dubinu“ i detalje. Svakako da ju je samim tim i teže definisati, jer da biste odredili ciljeve koje će vaša kompanija ostvariti u periodu od narednih pet godina, morate jako dobro da poznajete sve detalje biznisa kao i sve što utiče na njegov dalji razvoj i unapređenje (tržište, konkurencija, makroekonomska kretanja...).

Strateško planiranje ne sme da bude samo formalno pisanje plana i još jedan dokument koji će vam stajati na polici! Strateško planiranje mora da angažuje celokupno rukovodstvo, a ono bi trebalo da stvori viziju koju će da živi cela kompanija. Redovni godišnji razgovori sa zaposlenima sa svih hijerarhijskih nivoa na kojima se revidiraju ciljevi i predlažu ideje čini samo strateško planiranje transparentnijim. Ovakav rad pomaže da se izbegne mit o stvaranju strategije „iza jednih vrata“, a to je suština, jer zaposleni su ti koji sprovedu strategiju i žive viziju kompanije.



Nevena Vračar
Menadžer za strategiju i razvoj
Delta Holding

Postoji mnogo izazova kod strateškog planiranja. Najveće zamke kod pisanja strateškog plana su:

- Strateški plan ne obezbeđuje nezavisno sagledavanje kompanije i tržišta
 - Ljudi uključeni u izradu SP nisu u stanju da objektivno analiziraju vrednosti kompanije i situaciju na tržištu
 - SP može da sadrži odluke koje dugoročno nisu baš od najboljeg interesa za kompaniju
- Ne postoji jasno vlasništvo nad procesom
 - Ljudi nevoljno preuzimaju odgovornost nad procesom
 - Odsustvo procesa onemogućava podršku za dalje širenje kompanije
 - Kao rezultat, proces traje duže nego što je predviđeno, što može da ometa svakodnevni rad ljudi i da skreće pažnju menadžmenta
- Strateški plan je „vizionarski“ dokument
 - Strateški plan jedino obezbeđuje pregled na visokom nivou i sadrži strateške ciljeve koji su suviše opšti da bi se izvršili
 - Implementacija predložene strategije može da bude predstavljena na različite načine i teško je definisati aktivnosti
 - Razumevanje finansijskih implikacija nije cilj u ovom slučaju

Takođe, postoje i “zlatna pravila” koja je poželjno usvojiti prilikom izrade strateškog plana:

- Kombinacija nezavisnog sagledavanja i dobrog poznavanja kompanije je najbolja praksa
 - Odluke moraju biti bazirane na činjenicama
 - Partneri kompanije trebalo bi da dobiju objektivnu sliku pozicije kompanije, na osnovu analize strateškog plana

- Jasna podela odgovornosti i uključenost menadžmenta obezbeđuje čvrstu bazu za izvršenje strategije
 - Odgovornost mora biti jasno dodeljena članovima tima na samom početku procesa
 - Ključna je uključenost menadžmenta, jer pruža čvrstu podršku projektu i omogućava uvođenje misije i vizije u kompaniju.
- Strateški plan je konkretan i zasnovan na činjenicama, on predstavlja prevođenje konkretnih strateških ciljeva u finansijske implikacije
 - Definisani strateški ciljevi prevedeni su u petogodišnju finansijsku prognozu, uzimajući u obzir tržišna kretanja i kompanijsko okruženje.
 - Strateški plan bi trebalo da sadrži ograničen broj strateških ciljeva, poželjno je da oni budu merljivi.
 - Dokument bi trebalo da ima strukturu i da bude napisan na način razumljiv eksternim strankama.

U kompaniji *Delta Holding* svi lideri imaju obavezu i odgovornost da identifikuju najveće izazove, odnosno kritične tačke i da osiguraju ostvarenje ciljeva. Nakon što članovi njihovog tima odrede akcione planove koji imaju najviše šansi da dostignu cilj, neophodno je i da menadžment uradi reevaluaciju tog cilja, kako bi se oni i ostvarili. Lideri bi trebalo da razmišljaju o budućnosti. Iako oni ne mogu da predvide budućnost, oni mogu da razmotre mogućnosti. Neke mogućnosti su češće od drugih. Čak i kada je veličina promena nepoznata, smer promena može svakako da bude jasan. Suština strategije je da se napravi plan koji će nam služiti kao smernica na putu ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva.

I na kraju, šta bi bila formula za uspeh?

**POSTIGNUT CILJ =
ULOŽEN TRUD + POGODAK U METU** ■

Nevena Vračar je menadžer za strategiju i razvoj u kompaniji *Delta Holding* od januara 2014. godine. Pre toga radila je na poziciji menadžera za razvoj biznisa u istoj kompaniji (2012-2014). U *Delta Agraru* bila je menadžer stručne službe i marketinga (2007-2012). Nevenu možete kontaktirati na e-mail nevena.vracar@deltaholding.rs ili na telefon 064 834 4350.



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

ERP*BI - svi pokazatelji poslovanja na jednom mestu



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

PROF. DR MILENKO DŽELETović
IZVRŠNI DIREKTOR ZA FINANSIJE
TELEKOM SRBIJA



NIJE VAŽNO KAKO VETAR DUVA, NEGO KAKO POSTAVITE JEDRA

U slobodno vreme voli da čita, a kada radi Milenko Dželetović je Izvršni direktor finansija u Telekomu Srbija, profesor univerziteta i predsednik Ekonomskog saveta SNS-a. Za Controlling magazin govorio je o svojim profesionalnim izazovima, sa posebnim osvrtom na controlling. Kaže da dobar controller, između ostalog, mora da bude analitičkog duha i otvorenog uma za sve promene.

■ **Telekom Srbija jedna je od najvećih kompanija u Srbiji, sa gotovo osam i po hiljada zaposlenih. Koliko je izazovno biti izvršni direktor za finansije u takvom sistemu?**

Meni je data prava blagodan da teorijska znanja u vezi sa korporativnim finansijama i finansijskom politikom praktično primenim u najvećoj domaćoj i jednoj od najvećih kompanija na Balkanu. Kompanija Telekom Srbija je veliki poslovni sistem sa značajnim investicionim ulaganjima, koja samo u prethodne dve godine iznose preko 100 miliona evra godišnje. Istovremeno, poslovni prihodi ostvareni su u visini od oko 90 milijardi dinara na godišnjem nivou. Neto dobit iz godine u godinu konstantno raste, omogućavajući kompaniji da na vreme izmiruje svoje obaveze i smanjuje koeficijent zaduženosti. Implementacija najsavremenijih tehnoloških rešenja je siguran put da se našim korisnicima na kvalitetan način ponude sve vrste telekomunikacionih servisa. Pravilnim izborom ulaganja, kompanija je u mogućnosti da na jednostavan i fleksibilan način prati očekivanja korisnika i skрати vreme potrebno da se novi proizvod ponudi na tržištu.

Kao izvršni direktor za finansije u tako velikom poslovnom sistemu, svakodnevno se susrećem sa različitim poslovnim izazovima. Naime, korisnici naših usluga konstantno slede, ali i iniciraju razvoj novih tehnologija, svakodnevno koriste različite servise, prelaze sa jednog na drugi uređaj i očekuju od nas da ih u tome pratimo. Nije jednostavno naći pravi balans između težnje kompanije da, sa jedne strane, očuva leadersku poziciju na tržištu i stalno se tehnološki razvija i, sa druge strane, naših finansijskih mogućnosti. Ispunjavanje svih zakonodavnih, regulatornih i upravljačkih zahteva u izveštavanju o poslovanju, za izuzetno kompleksan sektor kao što su telekomunikacije, predstavlja veliki izazov za inovativnog menadžera. Neophodno je da se uvedu napredni menadžerski upravljački sistemi kako bi se svim korisnicima obezbedili detaljni i tačni podaci o poslovanju i profitabilnosti celokupnih poslovnih segmenata. Osim odgovornosti za uspešno poslovanje, finansijski menadžement u kompaniji vodi računa i o zadovoljstvu naših zaposlenih, kao nosiocima i izvršiocima najznačajnijeg dela aktivnosti kompanije.

■ **Vi imate nekoliko odgovornih funkcija: izvršni direktor za finansije, profesor na fakultetima, predsednik Ekonomskog saveta SNS-a... Gde se najbolje osećate: kao menadžer, profesor ili političar?**

Definitivno, u kombinaciji profesorskog poziva i menadžerskih obaveza sam pronašao sebe, iako to iziskuje gotovo sve raspoloživo vreme jednog čoveka. Tajna uspeha u životu nije u tome da radimo ono što volimo, već da volimo ono što radimo. Što se tiče treće obaveze, kao trenutno prvog čoveka Ekonomskog saveta SNS-a, i tu funkciju doživljam kao priznanje ekonomisti, a ne političaru.

■ **Radna nedelja često je veoma kratka. Koji bi nam savet dali za bolje planiranje vremena, kao i za bolji balans između poslovnih obaveza i ostalih aktivnosti?**

„Ako ne znate ili ne možete da upravljate svojim vremenom, čime onda uopšte možete da upravljate“, odavno je konstatovao Peter Drucker. Ako čovek zna koju luku traži, svaki vetar je dobar, a da bi mirno uplovio u luku, prioritetni zadatak jeste uspostavljanje ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza, u cilju stvaranja što kvalitetnijeg životnog balansa. Privatni i poslovni ciljevi se međusobno prožimaju i uzajamno su zavisni. Promena jednog dovodi do potrebe menjanja ili prilagođavanja drugog. Zato je za uspostavljanje balansa pre svega neophodno kvalitetno kratkoročno i dugoročno planiranje, koje treba da se prilagodi vrsti i zahtevima obaveza koje treba obaviti, kako na poslu, tako i na privatnom planu. Ko nema vremena za planiranje, imaće za popravljavanje.

Uz to, treba biti i fleksibilan i po potrebi korigovati već napravljene planove u situaciji nametnutih neočekivanih zadataka. Skoro svakodnevno se poslovni planovi dopunjuju, otkazuju, menjaju, odlažu i mi tome moramo da se prilagodimo. U životu nije kao u matematici i retko kada je dva i dva jednako četiri. Uspostavljanje ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza je imperativ, jer u suprotnom mogu da nastanu problemi koji izazivaju stres i gubitak koncentracije. Ja svoj stres pokušavam da prebrodim provodeći svaki slobodan trenutak u društvu supruge Sanje, ćerke Jovane i sina Lazara, što

bi rekao Dostojevski: „Duša se leči vremenom provedenim sa decom“.

■ **Nezaobilazna tema jeste i prodaja Telekoma Srbije. Možete li da nam date tri kratka odgovora: kolike su šanse za prodaju Telekoma Srbija, koliko novca možemo da dobijemo i koje promene očekujete posle prodaje?**

Prvo - sama činjenica da je pristiglo šest obavezujućih ponuda govori o velikoj šansi da Telekom Srbija bude prodat, ali konačnu reč o tome daće Vlada Republike Srbije. Drugo - osim novca, podjednako je važno kakav će biti socijalni program, investicioni paket i razvojna politika kompanije koja bude prezentovana u ponudi. Treće - prodat ili ne, Telekom Srbija očekuju promene ako želi da zadrži leadersku poziciju i bude spreman da odgovori svakom aktuelnom tržišnom trenutku i izazovima koje on nosi sa sobom.

CONTROLLING

■ **Funkcija za budžet u Telekomu Srbija ima dvadesetak zaposlenih. Kakvo je Vaše viđenje controllinga, odnosno funkcije za budžet?**

Direkcija za finansije rukovodi aktivnostima kompanije koje su sublimirane u tri oblasti, a to su računovodstvo, trezor i budžet i kontrola. Uz izražen timski rad, posvećenost i profesionalnu odgovornost uspešno se suočavamo sa svim izazovima poslovanja. Cilj nam je da se stalno unapređujemo i razvijamo, da pronalazimo najbolji način da pratimo poslovanje kompanije i budemo jasna podrška u radu i odlučivanju menadžmenta u kompaniji. U tom kontekstu, na controlling gledam kao na funkciju koja treba da odgovori na pitanja upućena od strane internih i eksternih stejkholdera, odnosno da pruži informacije rukovodstvu, spoljnim korisnicima i vladinim organima. Svaki menadžer će da uloži



značajan trud da bi ostvario stabilan rast poslovanja kompanije u kojoj radi, a da bi to mogao, neophodno je da dobije odgovor na pitanja, kao što su: koliki je maksimalan profit koji kompanija može da ostvari, koja usluga je najprofitabilnija, da li su se troškovi pružanja usluga povećali ili smanjili u odnosu na prethodnu godinu i slično. Zato kao odgovor na pomenuta pitanja nije dovoljno samo da se obrade istorijski podaci koji prikazuju informacije o ukupnom poslovanju. Izveštaji ne smeju da budu statične i neprilagodljive prirode, već treba da uzmu u obzir uticaj svih eventualnih promena u smislu obrađivanja alternativnih poslovnih scenarija u poslovanju, s obzirom na to da je razvoj u oblasti telekomunikacija veoma brz i dinamičan.

■ Controlleri su biznis partneri menadžerima. Kakva je Vaša saradnja sa sektorom controllinga? Šta je ono što najviše volite kod njih?

Telekom Srbija još uvek nema institucionalizovan sektor controllinga, ali smo u postupku njegovog uspostavljanja. Naime, u Telekomu Srbija jedna grupa mladih i vrednih zaposlenih bavi se poslovima implementacije ERP rešenja kao informacione osnove controllinga i razradom tih načela, a u skladu sa potrebama kompanije i najboljom privrednom praksom. Posvećenost, odgovornost i profesionalni pristup radu je ono što najviše cenim kod svojih saradnika i što je i siguran put da se na uspešan način suočimo sa svim izazovima koji nas očekuju na tržištu.

■ Kako biste opisali najboljeg controllera? Koje sve osobine on mora da ima?

Dobar controller je siguran partner u radu svakog menadžera u kompaniji. Potrebno je pre svega da dobro poznaje poslovanje kompanije, da je analitičkog duha i otvorenog uma za sve promene, da je stalno okrenut ka budućnosti i

ostvarenju postavljenih ciljeva, ukazujući na nove mogućnosti i rizike koji nas očekuju. Od controllera se očekuje da menadžmentu kompanije pravovremeno obezbedi kvalitetne i relevantne informacije potrebne za njihovo odlučivanje. Najbolji controller je neko ko poseduje prethodno radno iskustvo u kompaniji u oblasti finansija, prevashodno računovodstva i budžeta, ko poznaje poslovne procese, osnove funkcionisanja tehnoloških sistema i organizaciju kompanije. U svom radu controller koristi i obrađuje mnogo sirovih informacija, kojima dodaje vrednost i spretno ih prekomponuje u vrhunski izveštaj o uspešnosti profitnih centara kompanije. Izveštaji najboljeg controllera nisu samo kolone sa brojevima ili procentima, već sadrže važne signalizirajuće poruke za donosiocel odluka.

■ Fakulteti u Srbiji nemaju predmet controlling. Smatrate li da controlling treba da bude uvršten u redovan obrazovni program na fakultetima?

Tačno je da se na fakultetima u Srbiji controlling ne izučava kao poseban predmet, ali se obično tretira u okviru predavanja na predmetima bliskim finansijama i računovodstvu. Međutim, s obzirom na značaj koji dobija, naročito sa pojavom svetske ekonomske krize kada je postalo najvažnije odgovoriti na pitanje kako smanjiti troškove u situaciji konstantnog pada prihoda, smatram da će se vrlo brzo controlling naći u nastavnim planovima i programima visokobrazovnih institucija kao zaseban predmet. I do sada se izučavao deo poslovnih aktivnosti koji smo zvali plan i analiza, ali to je u suštini budžetiranje, kao osnovno polazište. Controlling je sveobuhvatniji proces koji zahteva razumevanje vizije kompanije iz koje proizilazi poslovna strategija, a u cilju produkcije dragocenih informacija koje pomažu menadžmentu da lakše donese značajne poslovne odluke strateške i operativne prirode.

PRIVATNO**■ Sprovodite li controlling u privatnom životu (ciljevi, planovi, kontrola)?**

Apsolutno. Postavljanje jasno definisanih i ostvarivih ciljeva jeste temelj uspeha i tu se rukovodim geslom da primarni ciljevi razaraju sekundarne. Nije važno kako vetar duva, nego kako postavite je-dra. I to samo po sebi ne znači ništa ako nije praćeno adekvatnim planiranjem i permanentnom kontrolom ostvarenog.

■ Pored dosta odgovornog posla koji imate, da li Vam ostaje vremena za neki hobi? Šta volite da radite kada ne radite?

Nažalost, vrlo malo. Ako je istina da se danas bogatstvo meri količinom slobodnog vremena, onda ne bih sebe mogao da smatram bogatim čovekom. Ipak, i kad se pored svih profesionalnih i porodičnih obaveza pronađe koji slobodan trenutak, on se potroši na čitanje.

■ Tokom odrastanja svi smo čitali mnogo knjiga. Da li postoji neka draga knjiga ili pisac koji su obeležili taj period u Vašem životu?

Neprevaziđeni nobelovac Ivo Andrić i njegova *Na Drini ćuprija*.

■ Na razgovorima za posao često se postavlja pitanje: "Opišite nam sebe u tri reči". Kako bi Milenko Dželetović opisao sebe u tri reči?

Istrajan, emotivan i pravdoljubiv.

■ Koji je Vaš životni moto?

Kakve su ti misli, takav ti je život.

■ Šta biste poželeli našim čitaocima za Novu godinu?

Zdravlje i sreću pre svega, i da u ovim vremenima opterećenim globalnim problemima budemo onakvi kakve je želeo da nas vidi patrijarh Pavle, kao i da u 2016. godini, ali i svim narednim godinama i decenijama budemo „mudri kao zmije i bezazleni kao golubovi“. Mudrost bez bezazlenosti prerasta u zloću, a bezazlenost bez mudrosti prerasta u glupost. Ne budimo zlobni, ne budimo glupi, BUDIMO LJUDI. ■



Milenko Dželetović je Izvršni direktor za finansije u kompaniji Telekom Srbija od decembra 2012. godine. Prethodno je radio na pozicijama potpredsednika Privredne komore Beograda, profesora Univerziteta, prorektora za finansije Educons Univerziteta, savetnika ministra za vlasničku i ekonomsku transformaciju. Milenka Dželetovića možete kontaktirati na e-mail cfo@telekom.rs, ili brojem telefona 011 333 5764.



BISNODE PAMETNA ANALITIKA ZA CONTROLLERE (23. ICV SRBIJA SASTANAK)

Dvadeset i treći po redu ICV sastanak organizovan je 30. septembra 2015. u hotelu *Holiday Inn*, u saradnji sa kompanijom *Bisnode*. Tema sastanka bila je *Bisnode pametna analitika*, a događaju je prisustvovalo preko stotinu controllera i CFO-a. Kompanija *Bisnode* ovom prilikom predstavila je alate koji mogu da budu od koristi controllerima i CFO-ima prilikom analiza. Posebna pažnja bila je usmerena na *Portfolio Intelligence*.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i direktor *Menadžment Centra Beograd*. On je, prema svom običaju, ispričao nekoliko anegdota učesnicima, a ovog puta je povezao Farmu, Mimi Oro i controlling. Mnogi će se zapitati kakva je veza među njima? Pa, treba da dođu na ICV sastanak, odslušaju Bojana i dobiće odgovor. Pored controllinga, na ovim sastancima uvek ima i mnogo humora.

Nakon lucidnog uvoda, Bojan je predstavio tri glavna govornika, „tri musketara“ controllinga. Govornici na 23. ICV Srbija sastanku bili su:

- Nenad Radunović, fabrički controller, *Bambi*
- Branislav Lončar, CFO, *Leo Burrnett*
- Marko Srabotnik, vođa prodaje poslovnih rešenja, *Bisnode*, Slovenija

Nenad Radunović je sa učesnicima sastanka podelio svoje iskustvo sa fabričkim controllingom.

On je prezentaciju fokusirao na nekoliko ključnih stvari u radu fabričkog controllera: normiranje troškova, rad sa menadžerima, izveštavanje i ERP. Evo i nekoliko zanimljivosti iz Nenadovog izlaganja o fabričkom controllingu:

- Što se tiče izveštavanja, Excel je i dalje “kralj”.
- Osnovni ERP u kome se radi je UPIS, sa kojim su veoma zadovoljni. Korisnici su na neki način postali inovatori, jer sami kreiraju alate koji su im potrebni za analize.



- Jedna od zanimljivosti jesu veliki displeji u proizvodnji na kojima se predstavljaju podaci o proizvedenim jedinicama u svakoj smeni. Na taj način se budi takmičarski duh među radnicima jer u svakom momentu imaju uvid da li su ispunili zadatu normu.
- Saradnja sa menadžerima proizvodnje je kao i uvek izazovna.

Branislav Lončar, CFO u kompaniji *Leo Burnett*, približio je filozofiju kompanije u kojoj radi, najveće marketinške agencije u Srbiji koja ima preko 150 zaposlenih.

Branislav je controllera opisao na nekoliko načina: suvozač na reliju, robot, navigator.

Controlling u *Leo Burnettu* postoji na lokalnom nivou u Beogradu, kao i u centrali u Parizu. Takođe, postoje i controlleri u Centru za zajedničke servise koji se za Srbiju nalazi u Mađarskoj.

S obzirom da je „vreme“ najvažniji resurs u poslu marketinške agencije, jedna od zanimljivosti je bila način upravljanja projektima i ljudima. Svako odeljenje ima tzv. traffic managera, čija je uloga slična dispečeru u autobusu. Traffic manager dobija projekat ili aktivnost, a zatim raspoređuje aktivnosti zaposlenima. Za aktivnost je ponekad potrebno 15 do 30 minuta, a ponekad i nekoliko dana. Preciznim merenjem aktivnosti po projektu, odnosno po klijentu, moguće je doći i do podatka o profitabilnosti po klijentu.

Nakon dva odlična predavanja, controlleri su se odmorili uz bogato posluženje i druženje. Kao što naš narod kaže – i piće i iće.

Poslednji govornik bio je Marko Srobotnik, vođa prodaje poslovnih rešenja u *Bisnode*, Slovenija. Bisnode je švedska kompanija koja se bavi poslovnim informacijama i ima predstavništva u sedamnaest zemalja.

Prema Markovom uverenju, ključni koraci u controllingu su:

- Plan
- Do





- Check
- Act

Marko je zatim predstavio prezentaciju *Portfolio Intelligence* alata. U pitanju je online aplikacija čija baza pokriva kompanije u Srbiji, BiH, Sloveniji i Hrvatskoj. Ova aplikacija daje uvid u analizu kreditnih odnosa u regionu i radi monitoring za više od osamdeset kritičnih događaja u portfoliju. Marko smatra da je velika prednost ove aplikacije u njenoj jednostavnosti.

Ova aplikacija je jednostavna za upotrebu. Kompanije definišu grupe sa kojima rade (klijenti, dobavljači) dok sistem u nekoliko sekundi računa kreditne koeficijente za portfolio i za pojedinačnu kompaniju. Postoji nekoliko parametara koji se analiziraju:

- finansijska ocena
- dinamična ocena
- index plaćanja
- bisnode indeks uspešnosti

Takođe, aplikacija daje mogućnost *smart monitoringa* u vidu najvažnijih vesti. U aplikaciji postoji i šablon za grupisanje klijenata.

Marko je predstavio i studiju slučaja, odnosno primenu *Portfolio Intelligence* alata u jednoj slovenačkoj kompaniji. Nakon prikazane studije, controlleri su pokazali veliku zainteresovanost za ovu temu i mogućnosti aplikacije. Na kraju sastanka, prijatelji iz kompanije *Bisnode* su učesnicima 23. ICV sastanka podelili i poklone.

Ovako je izgledao 23. ICV Srbija sastanak. Hvala još jednom prijateljima iz *Bisnode* za sjajno veče!



ANALITIKA NA DLANU

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

Irina Zdravković

Direktor za marketing i komunikacije, *Bisnode*

■ Rečeno je da Portfolio intelligence (PI) pomaže controllerima da donesu odluke. Možete li ukratko da opišete taj alat?

Najbolja definicija ovog alata je da je on poslovni analitičar sa sadržajem. To je alat koji nudi brz, strukturisan i analitički uvid u portfolio klijenata i dobavljača, kao i uređivanje i pregled međunarodnih portfolija, uvid u značajne informacije o kompanijama, identifikovanje kritičnih poslovnih informacija. *Portfolio intelligence* omogućava različite preglede i procene, potom pruža jednostavno i transparentno praćenje događaja i vesti, a omogućava i lakše odlučivanje uz poređenje subjekata. On se, inače, vrlo jednostavno može koristiti i preko mobilnog telefona.

■ Srbija je zemlja koja još uvek ima slabo razvijenu analitiku. Koliko ova aplikacija može da pomogne controllerima u Srbiji?

PI je prilagođen je potrebama finansija jer uključuje sistem za upozoravanje, monitoring, praćenje i otkrivanje moguće insolventnosti i blokade preduzeća. To je odličan alat za procenu rizika, sa *up to date* podacima za proveru partnera i klijenata. Osmišljen je za brzo i lako podešavanje izveštavanja, sa dinamičnim sistemom pokazatelja u svakom portfoliju, uz mogućnost upravljanja „lošim“ portfolijom, kao i za bolje upravljanje novčanim tokovima.

■ Bisnode ima veliki broj proizvoda i analiza koje nudi controllerima. Kakva je tražnja za ovakvim vrstama analiza?

Naši najveći i najčešći klijenti su iz oblasti finansija i controllinga u svim zemljama u kojima radimo. Kod nas, u Srbiji, još uvek radimo na edukaciji tržišta predstavljanjem studija slučaja iz okolnih zemalja, kako bismo im približili ideju na koji način PI i ostali alati koje imamo mogu da im olakšaju svakodnevno poslovanje i izveštavanje.

■ Bisnode je međunarodna kompanija sa sedištem u Švedskoj. Vaš glavni proizvod je



„informacija“. Koje nove proizvode možemo da očekujemo od vas?

Bisnode kao grupacija mnogo ulaže u istraživanje i razvoj svojih proizvoda. Ideja nam je da unapređujemo postojeće proizvode i uvodimo nove u skladu sa zahtevima tržišta. Trenutno u Srbiji imamo pet proizvoda, a sledeće godine planiramo da lansiramo minimum još dva. Važno je napomenuti da smo 13. oktobra potpisali partnerstvo sa svetskim provajderom poslovnih informacija *Dun&Bradstreet* pa ćemo samim tim od 1. juna 2016. godine početi sa prodajom *D&B* rešenja i globalnih platformi. Ovim je *Bisnode*, koji je i do sada bio najveći globalni partner kompanije *Dun&Bradstreet* proširio strateško partnerstvo kojim je od sada obuhvaćeno i osam novih tržišta Evrope – pored Srbije, saradnja uključuje i tržišta Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Crne Gore, Kosova i Albanije. ■



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera





RECANONIZACIJA I CFO BUDUĆNOSTI

*K*ompanije Canon i IDC organizovale su 18. novembra u prelepom ambijentu hotela Hyatt u Beogradu konferenciju namenjenu finansijskim direktorima. Događaju je prisustvovalo trideset finansijskih direktora, a sastanak je bio organizovan u cilju razvijanja diskusija na temu izazova sa kojima se finansijski direktori danas suočavaju, kao i o mogućim rešenjima za njihovo prevazilaženje.

Na sastanku su govorili:

- Nikola Pavlović, Business Development Manager, Canon Srbija
- Aleksander Bende, Product Business Development Canon Business Solution, Canon CEE GMBH
- Ademir Ćurtović, Business Development and Sales Manager MPS, Canon CEE, Canon Croatia
- Uroš Čamilović, Partner, BDO Business Advisory
- Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd i predsednik ICV Srbija

Prvi govornik bio je Bojan Šćepanović i to na temu *CFO kao biznis partner*. Vrlo inspirativan, kao i uvek, Bojan je svoju prezentaciju posvetio promenama sa kojima bi svaki CFO trebalo da ide u korak, a koje se najviše odnose na nekoliko oblasti:

- Okruženje
- IT
- Procesi

Iako smo okrenuti budućnosti, često znamo da se vraćamo u neka prošla vremena, te rečenica koja počinje rečima: „U moje vreme...“ nije neobična pojava, naglasio je Bojan, a zatim prisutne „vratio“ u minula vremena podsećajući kakve su karakteristike sve tri navedene oblasti imale nekada, a kakve imaju danas, što je izazvalo velike simpatije prisutnih.

Objašnjavajući promene u okruženju, osvrnuo se na sociološke i ekonomske aspekte. Mnogima je izazovno i neshvatljivo, ali ove promene su sastavni deo života svakog od nas i jedino što nam preostaje jeste da ih prihvatimo. Tajči je bila predstavnik Evrovizije devedesetih godina, međutim na prošlogodišnjoj Evroviziji je

Končita. Nekada su ljudi šetali kućice po parku, a sada za svoje ljubimce otvaraju facebook naloge. Neke od ovih promena su dobre, neke ćemo osuđivati, ali ne možemo da poreknemo činjenicu da su one sastavni deo našeg društva, istakao je Bojan i nastavio:

IT je oblast koja je izložena konstantnim tehnološkim promenama. Najbolje je objasniti na primeru kupoprodajnog procesa. Ranije je on bio prilično jednostavan. Npr. odeš na pijacu i kupiš jabuke i platiš kešom. Sada se kupovina obavlja uglavnom elektronskim putem. Ranije su pisma bila glavno sredstvo za komunikaciju, a sada su facebook, viber, messenger, what's up preuzeli primat u svakodnevnoj komunikaciji.

- *Strateška orijentisanost. Novi CFO mora da poznaje biznis, proizvode, kanale prodaje.*
- *IT orijentisanost. Novi CFO mora da bude upoznat sa IT tehnologijom i da ide u korak sa promenama.*
- *Fokusiranost na optimizaciju procesa. CFO mora da bude surov u optimizaciji procesa.*

Sledeći govornik bio je Nikola Pavlović, koji je govorio o poziciji CFO u jednoj modernoj kompaniji. Moderan CFO, rekao je on, mora da prihvata promene, a isto tako i da zna šta je to što je potrebno tržištu. Takođe, neophodno je i da svi u ovom procesu govore istim jezikom, odnosno da se savršeno razumeju.

Prema njegovim rečima, kompanija Canon



Kada su procesi u pitanju, promene su takođe drastične. Nekada je bilo gotovo nezamislivo poručiti proizvod iz Amerike. Danas je ovo prilično jednostavan proces. I ne samo porudžbina, već i potpuna „kustomerizacija“. Ranije se proizvodi nisu posebno prilagođavali potrošačima. Sada svaki potrošač može da naruči patike specijalno dizajnirane za njega i to negde iz Amerike. Takođe, organizaciona šema kompanija je ranije bila vrlo jednostavna, dok danas i tu postoje drastične promene.

Bojan je sve ove promene duhovito nazvao **RECANONIZACIJA**. S obzirom na to da kompanija Canon prati trendove i stalno radi na unapređenju svojih rešenja, ovo je bila lepa asocijacija za čitavu priču o promenama.

Bojan Šćepanović je na kraju svog izlaganja zaključio:

Postavlja se pitanje gde se tu nalazi CFO. Kakav bi trebalo da bude CFO budućnosti? Tri ključne stvari koje bi CFO trebalo da poseduje u budućnosti su:

nudi različite proizvode u vezi sa štampom i ono što je zanimljivo za finansijske direktore je mogućnost upravljanja ovim sistemom. Da bi mogao da učestvuje u promenama, Canon je mnogo vremena utrošio na istraživanja i razgovore sa svojim korisnicima. Ovde su veliku ulogu odigrala tri *Business Insight* istraživanja. Prvo je obavljeno 2013. godine sa oko 1.700 korisnika. Razgovori su vođeni sa svima, i sa onima koji donose odluke, i sa onima koji koriste usluge. Zaključak istraživanja je da je upravljanje dokumentacijom jako važno, kao i vrednost štampanja, materijalna sigurnost i bezbednost podataka.

Na osnovu drugog istraživanja zaključeno je da se smanjuje potreba za tiražima, dok su u trećem istraživanju donosioci odluka rekli da ne znaju koliko ih košta odštampan papir.

Poslednji *Business Insight* radi se za 2016. godinu. Učestvovala su kompanije svih veličina i industrija, a od toga 25% kompanija za po-

slovne servise i finansije. Pitanja su postavljena svim funkcijama i sektorima i među ispitanicima 64% učestvuje u donošenju odluka. Neka od pitanja koja su postavljena su:

- Zašto štampate u boji?
- Da li je kompanija upoznata sa MPS rešenjem?
- Koji procenat dokumenata je digitalizovan?
- Koliko znate o troškovima štampe?

Prema rezultatima, 48% donosioca odluka nema ideju koliko iznose troškovi štampanja, dok 62% korisnika nema ovu informaciju. Takođe, 78% kompanija nema *Management Printed System* (MPS) i ne upravlja ovim troškovima.

Sljedeći govornik bio je Uroš Čamilović. Tema njegove prezentacije bila je optimizacija troškova koja predstavlja put do efikasnog poslovanja. Kako je istakao, ciljevi optimizacije troškova su:

Gosti su nakon tri sjajne prezentacije imali priliku da se odmore uz kafu i druženje i, naravno, da nastave priču o MPS rešenjima i optimizacijama troškova.

Nakon pauze, Ademir Čurtović je u svojoj prezentaciji govorio detaljnije o MPS rešenjima.

Ukoliko želimo da smanjimo troškove, moramo znati koliko trošimo. Međutim, mnogi troškovi su nevidljivi. Ademir je napravio lepo poređenje sa ledenim bregom: Iznad vodene površine se malo toga vidi, a nevidljivih troškova je mnogo. Kompanije godišnje troše na štampu 10.800 evra.

Evo još nekoliko zanimljivih informacija:

- Kompanije imaju 10% više uređaja nego što im je zaista potrebno.
- Potrebno je 25h da se ponovo obnovi izgubljen dokument
- 40% vremena zaposleni provede tražeći



- Poboljšanje efikasnosti poslovanja
- Povećanje profitabilnosti
- Ostvarivanje pozitivnih novčanih tokova i
- Stvaranje osnove za budući rast poslovanja.

Uroš je napravio i paralelu između optimizacije i smanjenja troškova. *Kada želimo da smanjimo troškove, često ne razmišljamo o dugoročnim posledicama i kompanije jednostavno seku troškove. Optimizacija sa druge strane je kompleksniji proces, ali ima pozitivne efekte na kratkoročni i dugoročni rast poslovanja. Jedan od načina za optimizaciju je upravljanje štampom koji je odličan primer za uštede, a postoji mogućnost njegovog outsourcinga. Koristi su višestruke. Neke od njih su: rešavanje finansijskih problema, bolji poslovni rezultati, konkurentnija pozicija i dodatna vrednost za vlasnike kapitala.*

izgubljen dokument

On je istakao da implementacijom MPS rešenja nestaju ovakvi izazovi. Objasnio je da se proces implementacije odvija u pet koraka:

1. Snimanje stanja
2. Dizajniranje rešenja
3. Realizacija
4. Praćenje
5. Kontrola

Implementacijom MPS rešenja postižu se više-struke koristi kao što su:

- Povećana produktivnost
- Sigurnost dokumentacije
- Zaštita životne sredine
- Efikasnije upravljanje

Poslednju prezentaciju održao je Aleksander Bende. On radi na razvoju proi-

zvođa za poboljšanje procesa. Prema njegovom uverenju, CFO bi trebalo da zna šta se događa u okruženju i kako uz novu tehnologiju da ostvari najbolje rezultate. Moderni IT alati u svim oblastima se mogu iskoristiti za optimizaciju poslovanja. Neki od čestih izazova su pitanja kako međusobno povezati informacije; kako zaštititi vlasništvo dokumenata; kako komunicirati informacije i kako ih pratiti. *Sa Canonom to sve može!* Naglasio je Aleksander.

Naglasio je da se posebna pažnja pridaje sledećim procesima:

- P2P proces, odnosno proces od nabavke do plaćanja,
- Procesiranje računa,
- Uticaj na troškove.

Ključno pitanje koje se postavlja jeste kako povezati nabavku sa plaćanjem. Postoji rešenje koje automatski prati ceo ovaj proces i samim

• Uroš Čamilović, Partner, *BDO Business Advisory*

• Aleksander Bende, Product Business Development, Canon CEE

Bojan je učesnicima diskusije postavljao pitanja koja su se odnosila na tri oblasti važne za CFO:

- promene
- IT i
- procese

Izdvajamo samo neke od odgovora. Na pitanje kako gleda na promene u finansijama, Dragan je odgovorio da su finansije ranije bile odeljenje koje nešto knjiži, dok se sada ne donosi nijedna odluka bez odeljenja controllinga i finansija. Ivan Tadić smatra da je CFO kao partner najveća promena. Ranije je CFO bio u stvari računovođa i bavio se „prebrojavanjem mrtvih“. Sada je okrenut budućnosti.

Na pitanje šta se od CFO ljudi najviše traži, Uroš je odgovorio da je poslednjih godina uloga



tim pomaže u upravljanju novčanim tokovima. Sa ovim rešenjem čitav proces od nabavke do plaćanja teče pedeset odsto brže. Sve što se brzo završi ostavlja vreme da se bavimo nekim drugim poslovima. Sve vreme imate uvid šta se događa kroz različite izveštaje i dashboarde. Kontrola je maksimalna, znate koliki su troškovi, a dokumenti su maksimalno sigurni, poentirao je Aleksander Bende.

Nakon toga usledila je panel-diskusija. Moderator diskusije bio je Bojan Šćepanović, a učesnici:

- Dragan Vještica, Executive Head of Controlling, Purchasing, Logistics and IT, *Dr. Oetker Srbija*
- Ivan Tadić, direktor controllinga, *Hemofarm*

CFO usmerena na poboljšanje procesa i povećanje efikasnosti.

Aleksandar je na jedno od svojih pitanja odgovorio da se CFO sve više usmerava na tehnologije, što je Canon primetio, tako da bi najbolje bilo da se funkcija razvije u *Chief Financial Technical Officer (CFTO)* i da će to biti pozicija budućnosti.

Tokom diskusije imali smo i malu nagradnu igru. Gosti su imali zadatak da pogode koliko košta jedan odštampan papir.

Veoma različiti i interesantni bili su odgovori, kao i nastavak diskusije. Druženje je nastavljeno na ručku u prijatnom ambijentu hotela Hyatt.

RECANONIZACIJA je u toku, pitanje je samo da li je prepoznajemo i možemo da idemo sa njom ukorak. ■

ALEKSANDAR NEŠIĆ
DIREKTOR SEKTORA FINANSIJA
HEMOFARM AD

Upravljanje rizicima u Hemofarmu

NO RISK, NO PROFIT. BIG RISK, BIG PROFIT.

Hemofarm, kao najveći domaći proizvođač lekova, i jedan od najvećih izvoznika u Srbiji, osim na domaćem, posluje i na trideset i osam inostranih tržišta. Tako izazovno i dinamično okruženje zahteva stalni monitoring sa aspekta raznih vrsta rizika kojima jedna međunarodna kompanija može biti izložena. Risk management kod nas je uveden pre nekoliko godina, kao deo standardnog paketa izveštavanja koji se primenjuje u *Stada grupi*, a koji je obavezan za svaku javnu kompaniju u Nemačkoj.

Osnovni smisao risk-menadžmenta je blagovremeno sagledavanje svih pretnji kojima smo izloženi, te njihovo pretvaranje u šanse za napredak, ili pak, minimiziranje njihovog negativnog uticaja na profit. Drugim rečima, akcenat u upravljanju rizicima leži u proaktivnom pristupu. Predmet analize su samo oni rizici koji se mogu kvantifikovati, i kojima je moguće odrediti stepen verovatnoće nastanka u nekom narednom periodu.

Iako u našoj kompaniji ne postoji odvojena služba koja se bavi samo ovom problematikom, u svakoj funkciji, odnosno sektoru, postoji lice zaduženo za pravilnu identifikaciju, valuaciju i unos rizika u sistem. Kako se dobar deo analize bazira isključivo na ličnoj proceni, ovim poslom se mahom bave direktori sektora, kao i zaposleni sa višegodišnjim radnim iskustvom. Oni imaju širu sliku poslovanja kompanije. Sve ovo, imajući u vidu činjenicu da se mnogi od rizika neće manifestovati samo na sopstveni delokrug rada, već mogu imati daleko širi indirektan uticaj.

U tehničkom smislu reči, proces upravljanja rizicima se odvija po sledećoj šemi:

- **Identifikacija rizika.** Ona podrazumeva sistematsko prepoznavanje svih budućih događaja koji mogu imati znatan uticaj na poslovni model ili, pak, na risk-profil.
- **Kvantifikacija rizika.** Uključuje detaljnu analizu svakog rizika, koja za rezultat treba da ima odgovarajuću evaluaciju rizika sa aspekta njegovog uticaja i verovatnoće.
- **Kontrola rizika.** Podrazumeva i akcioni plan.
- **Unos u stada-in risk management sistem.** Zaposleni zaduženi za ovu aktivnost obavljaju ovaj deo posla.
- **Grupisanje rizika.** Obuhvata analizu pojedinačnih rizika i grupisanje onih sa identičnim, ili sličnim uzrocima nastanka.
- **Risk-monitoring.** Podrazumeva kontinuirano praćenje razvoja samog rizika, kao i implementaciju i efektivnost preduzetih mera.
- **Izveštavanje.** Odvija se prema odgovarajućim nivoima Uprave na kvartalnoj osnovi.



Sa aspekta vremenskog horizonta na koji se potencijalni rizik proteže, analiza se sprovodi u tri segmenta:

- kratkoročni (uticaj do 12 meseci)
- srednjoročni (naredna 24 meseca) i
- dugoročni (duži od 24 meseca).

Analiza rizika sa uticajem na kratak i srednji rok je obavezna, dok je analiza na dugi rok opcionog karaktera.

Svi rizici su, u skladu sa pomenutom metodologijom *Stada grupe*, podeljeni u nekoliko segmenata:

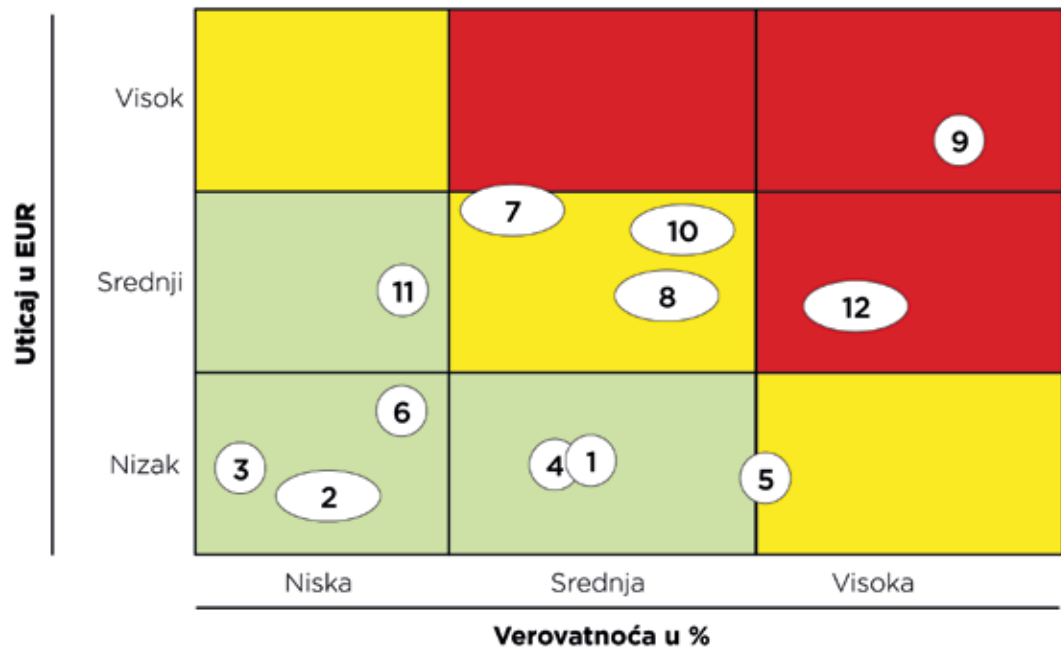
1. Operativni rizici. To su rizici koji se pojavljuju tokom procesa isporuke robe i usluga i koji mogu da ugroze snabdevanje tržišta. Ova grupa rizika je isključivo internog karaktera. Ona obuhvata rizike u vezi sa skladišnim poslovanjem i logistikom; prodajni rizik, proizvodni rizik, rizik kontrole i obezbeđenja kvaliteta, kao i rizike u domenu istraživanja i razvoja, što je u farmaceutskoj industriji jedan od ključnih rizika.

2. Tržišni rizici. Obuhvataju rizik gubitaka usled promena na tržištu, te su rezultat delovanja eksternih faktora. Tržišni rizici uključuju: rizik ulaska inovatora, rizik ekonomskih ciklusa, tržišna pozicija vs. konkurencija, tržišni trendovi i sl.

3. Finansijski rizici. To su rizici koji mogu negativno uticati na finansiranje kompanije i mogu biti rezultat delovanja kako internih tako i eksternih faktora. Najbitniji rizici iz ove grupe su: rizik strukture bilansnih pozicija, rizik finansijskih derivata, poreski rizici, rizici vezani za osiguranje, devizni rizik, itd.

4. Rizici vezani za tzv. procese podrške. Oni nastaju kao posledica delovanja faktora interne prirode, i uključuju rizike vezane za imovinu kompanije, IT rizike, HR rizike i sl.

5. Rizici domena prava i životne sredine. Obuhvataju, kako one vezane za promene i uticaj okruženja u najširem smislu reči (prirodne nepogode, pandemije, epidemije i sl), tako i čitav spektar rizika iz domena pravne regulative.



Primer risk management izveštaja

6. Strateški rizici. U ovom slučaju ugroženost poslovanja kompanije bi nastao kao rezultat njene strateške orijentacije. Posledica su dejstva internih faktora. Relativno su specifični sa aspekta kvantifikacije, a tiču se mahom organizacione strukture kompanije, korporativnog upravljanja, korporativne kulture i sl.

S obzirom na delatnost naše kompanije, najčešći rizici koji se kontinuirano pojavljuju su, svakako, rizik promene cena lekova; zatim, politički rizik (poslovanje u MENA regionu), te rizici iz domena kontrole kvaliteta (koji uključuje kako rizik ulaznih komponenti, tako i rizik da gotov proizvod ne zadovoljni propisane standarde). Kako je već istaknuto, svi rizici, bez obzira na prirodu nastanka, prate se na

posebnoj, za ovu svrhu dizajniranoj platformi, i to sa dva aspekta: mogućeg finansijskog uticaja i verovatnoće nastanka. Fokus je naravno na grupi rizika koji se nalaze u crvenoj zoni, odnosno, na onim rizicima koji imaju kako visoku verovatnoću nastanka, tako i visok finansijski uticaj.

Naravno, ne treba posebno apostrofirati da bi gotovo bilo nemoguće baviti se jednom ovako kompleksnom aktivnošću bez podrške svih kolega u kompaniji koji su direktno ili indirektno uključeni u ceo proces. Drugim rečima, risk menadžment, kao aktivnost koja se odvija gotovo 365 dana u godini, zahteva jedan ozbiljan i sistematski pristup, kao i visoko uređen sistem, što *Hemofarm* sasvim sigurno jeste. ■

Aleksandar Nešić je direktor sektora finansija u kompaniji Hemofarm, u kojoj radi punih 20 godina. Tokom svoje karijere, prošao je sve pozicije u sektoru finansija, počev od samostalnog saradnika, preko šefa odeljenja, rukovodioca službe za cash management, dok je na sadašnjoj poziciji od 2013. godine. Aleksandra možete kontaktirati na e-mail aleksandar.nesic@hemofarm.com, ili brojem telefona 013 803 292.

D|S|W

Nemačko-srpsko
privredno udruženje



Delegation der Deutschen Wirtschaft
in Serbien
Delegacija nemačke privrede
u Srbiji

Pridružite se najvećoj bilateralnoj poslovnoj mreži u Srbiji!

Konferencije
Seminari

Radne grupe

Work shops

Afterwork parties

Members Dinners

Speed Business

Meetings

DSW Oktoberfest

13 GODINA POSTOJANJA

PREKO 310 KOMPANIJA ČLANOVA

VIŠE OD 40 DOGAĐAJA GODIŠNJE

NETWORKING

KONTINUIRANI RAST



The German Chamber Network



Messe München



Representative of

Spielwarenmesse eG

...connecting the toy world



Topličin venac 19-21, Beograd

Tel: +381 11 2028 010

www.serbien.ahk.de

ANJA ATANASIJEVIĆ

SALES REPORTING AND TTS SUPERVISOR
NESTLE ADRIATIC

Prodajno izveštavanje u kompaniji *Nestlé Adriatic*

PRODAJNI IZVEŠTAJI – OSNOVA ZA PRAĆENJE POSLOVANJA



Izazovi koji pred kompanije stavljaju stalne promene na tržištu značajno su uticale na način poslovanja danas – većina kompanija se okreće uštedama, zahtevajući isti ili veći učinak i nivo efikasnosti. Malo je onih koje su kao kompanija *Nestlé* prepoznale važnost dobre organizacijske kulture, otvorene komunikacije, visoke poslovne etike uz marljivost i predanost zaposlenih kao temelje za ostvarivanje trajnog uspeha.

Šta su prodajni izveštaji?

Prodajni izveštaji temelj su za donošenje veći-
ne poslovnih odluka, te za praćenje njihove reali-
zacije jer jasno prikazuju trend poslovanja. Sastoje
se od niza analiza koje se izrađuju sa ciljem da
na pravi način prikažu stvarno stanje prodaje,
dubinu distribucije artikala, rast kupaca i njihovo
učeeće na tržištu, kao i performanse svih činilaca
koji doprinose tom kompleksnom procesu, kao
što su individualna ostvarenja ciljeva prodajnih
predstavnik. Ovakvi izveštaji rade se svakodnev-
no, mesečno, kvartalno i ad-hoc. Konstantno se
unapređuju i prilagođavaju dinamičnim potrebama
biznisa, što znači da se mogu prikazati iz različitih
uglova – upoređujući trenutne podatke o prodaji
sa određenim periodom, kategorijom, tipom kupca
i slično. *Nestlé* samo u Srbiji ima više od 500 razli-
čitih artikala - celokupno poslovanje i odluke koje
se donose zavise od tačnosti podataka prikazanih
u prodajnim izveštajima. Dobro postavljeni procesi
i alati koje imamo danas omogućavaju nam dubin-

sku analizu podataka po svakom faktoru, do nivoa proizvoda.

Važno je postaviti prodajne izveštaje na način da se brzo i efikasno svakodnevno izrađuju, što znači da nećemo utrošiti mnogo vremena za analizu i tumačenje. Naročito je važno da daju prikaz iz svih uglova, onako kako menadžment to zahteva, a time će ostati više vremena za akciju. Tačnost podataka, jasni planovi, kreativnost u rešavanju problema i otvorena komunikacija prioriteti su svih funkcija unutar naše organizacije.

Koji su ključni faktori za dobro obavljen posao?

Da biste uradili dobar izveštaj, odnosno prikazali suštinu i ključne podatke na ispravan način, neophodno je da poznajete oblast koju obrađujete i da imate prave alate za analizu. Tako je uz dobro biznis znanje, važno da uvek potražite dodatne izvore ideja poput korisnih iskustava kolega iz srodnih sektora i sa drugih Nestlé tržišta, ili nadogradnju znanja dodatnim treninzima na temu efikasnog izveštavanja.

Nestlé je još 2003. implementirao SAP što umnogome olakšava naš svakodnevni posao, te nam omogućava izradu preciznih i tačnih izveštaja sa podacima u realnom vremenu. U okviru naše kompanije postoji odeljenje koje timu prodajne

administracije pruža tehničku podršku za postavljanje izveštaja koji su automatizovani i pregledni.

Dodatno, u kompaniji je snažno razvijen program mentorstva i deljenja znanja, koji čini važan deo organizacijske kulture. Uloga starijih, iskusnijih kolega je da mentorisu manje iskusne članove koji, sa druge strane, najviše doprinose novim idejama i elanom. Najveća privilegija je imati motivisan, kreativan i efikasan tim, ali da biste time mogli da se pohvalite, prvo morate da se trudite da pružite takav primer.

Kako napredovati i dalje?

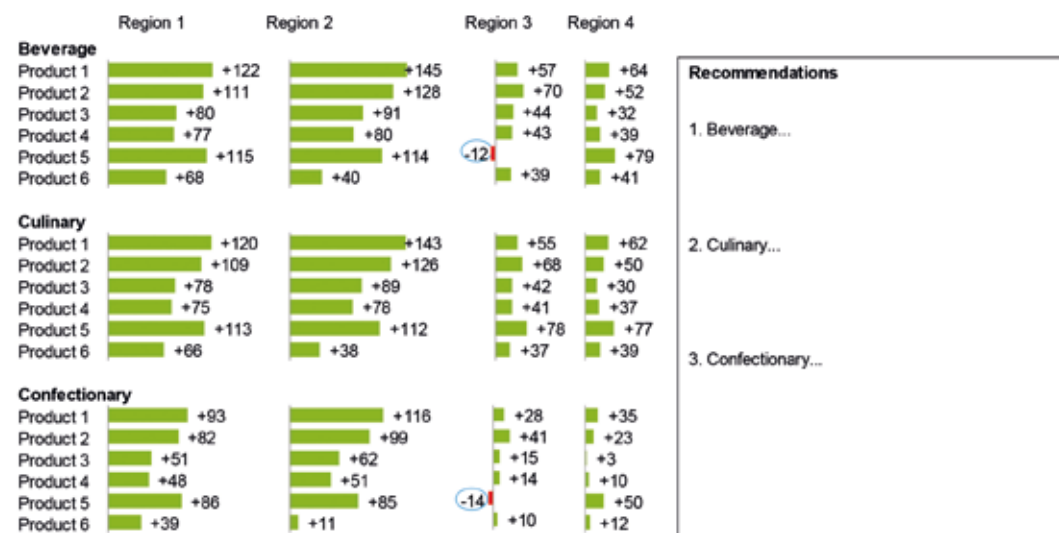
Nije uobičajeno s lakoćom prihvatiti promene, čak ni one na bolje, zato najveći trik i leži u tome da ne posustanete ako znate da imate nešto što može biti dobro i korisno. Kada napravite nov izveštaj ili unapredite postojeći, morate se posvetiti tome da on dobije svoju svrhu, da doda vrednost poslu koji radite.

Za mene je dobar lider onaj koji usmerava, podstiče, ali i ostavlja prostora za slobodnu organizaciju i računa na individualnu odgovornost prema poslu svakog od članova tima. Znaete da ste u tome uspeli kada vam ljudi sami predlažu ideje i rešenja, konsultuju se sa ostalim kolegama i hrabro pokušavaju da naprave nešto bolje od onog što ste radili do juče. ■

All Sales regions except Region 3 have positive strike rate.
The main problems are Beverage (-12) and Confectionary (-14).

Nestlé Serbia
Top SKU, strike rate
February 2015 vs 2014

DEMO



Anja Atanasijević
je Sales Reporting and TTS Supervisor u kompaniji Nestlé Adriatic od marta 2015. godine. U kompaniji Nestlé Adriatic radi od 2007. godine na različitim pozicijama. Anju možete kontaktirati na e-mail anja.atanasijevic@rs.nestle.com, ili brojem telefona 011 201 9300.

IVAN ĆIRKOVIĆ
ŠEF SLUŽBE ZA BUDŽETIRANJE
I UPRAVLJANJE KAPITALOM
SOCIETE GENERALE SRBIJA

Upravljanje rizicima u banci

MIND THE GAP

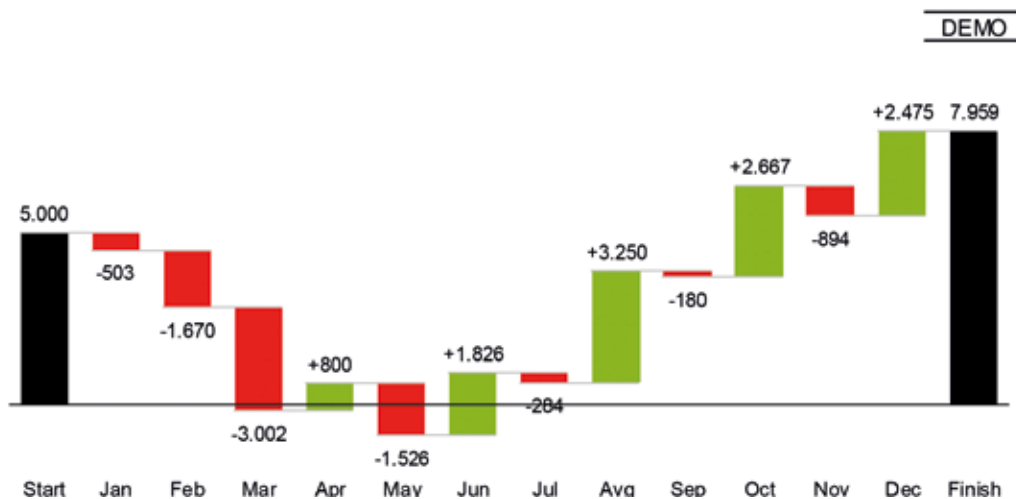
Kada se spomene controlling, odmah se pomisli na funkciju finansijske kontrole, kontrole troškova i slično. Međutim, postoje i neki drugi controlleri koji se ne bave kontrolom finansijskog rezultata, komercijalnih targeta i troškova. To su controlleri koji se bave risk controllingom. Upravljanje rizicima podrazumeva skup aktivnosti koje se odnose na identifikovanje rizika kojima je jedna kompanija izložena, a potom na merenje, izveštavanje, ublažavanje i kontrolu rizika. Često se zaboravlja da upravljanje rizicima itekako doprinosi operativnom i neto rezultatu banke. Znam, zapitaćete se odmah kako, jer risk-funkcija nije ona koja prodaje kredite i ostale bankarske proizvode. Setite se poznate alegorije o kravi koja nakon što namuze punu kofu mleka, istu tu kofu šutne i sve prospje. Slična paralela bi se mogla povući i sa bankarskim poslovanjem. Uzalud svi napori i dobri komercijalni rezultati ukoliko je banka targete ostvarila preuzimajući mnogo veći nivo rizika od onog koji može da podnese i ukoliko je kreirala takvu strukturu svoje aktive i pasive

koja će neminovno dovesti do eksplozije rizika i ostvarivanja gubitaka.

Upravljanje aktivom i pasivom banke (Assets Liabilities Management – ALM) je relativno nova funkcija u bankarstvu koja se bavi upravljanjem strukturnim rizicima. Struktura bilansa stanja banke predstavlja relativno stabilan i trajan odnos između osnovnih bilansnih kategorija kao što su stavke aktive (krediti i ostali plasmani) i stavke pasive (depoziti i ostali izvori finansiranja, kao i sopstveni kapital banke). Svaki nesklad između ovih kategorija kreira "gep" koji je izvor rizika. "Gep" između prikupljenih depozita i plasiranih kredita u pogledu njihovog roka dospeća predstavlja izvor rizika likvidnosti. "Gep" između plasmana i izvora u pogledu njihovog „repricinga“ (ponovnog određivanja cene za one kredite i depozite koji su vezani za varijabilne tržišne kamatne stope) vodi ka kamatnom riziku. Valutna neusklađenost aktive i pasive banke vodi ka deviznom riziku.

Iako su ovi rizici dugo tretirani kao „drugorazredni“ bankarski rizici, aktuelna globalna fi-





Primer Waterfall grafikona

nansijska i ekonomska kriza nas je podsetila da to nije tačno. Svedoci smo da su neki finansijski džinovi sravnjeni sa zemljom zbog preteranog izlaganja riziku likvidnosti, dok su kolebanja kamatnih stopa na svetskim međubankarskim tržištima i drastičan pad Euribora, Libora, referentnih stopa centralnih banaka doveli do značajnog sužavanja kamatne margine i redukovanja prihoda banaka.

Svi ovi rizici bi bili eliminisani, ili barem minimizirani, ukoliko bi banka mogla da obezbedi potpuno poklapanje stavki aktive i pasive u pogledu sledećih kriterijuma:

- roka dospeća (ročna struktura)
- tipa baze kamatne stope i njenog „resetta“ (kamatna struktura)
- valute (valutna struktura).

To u praksi naravno nije moguće. Svi navedeni slučajevi su esencija funkcionisanja banaka, a to je proces transformacije. Tako imamo ročnu transformaciju sredstava, kada banka iz kratkoročnih izvora finansira dugoročne plasmane (i obratno) i na taj način se izlaže riziku likvidnosti. Transformacija depozita sa fiksnom kamatnom stopom u kredit koji nosi varijabilnu kamatnu stopu je generator rizika kamatne stope. Ukoliko je banka prikupila depozit u evrima, a želi da odobri čist dinarski kredit onda će ona najpre morati da proda te evre i konvertuje ih u dinare. Tako se izlaže riziku pada vrednosti evra u odnosu na dinar, ili jednostavno rečeno, riziku deviznog kursa. Dakle, sve ove rizike banka mora da prihvati i da njima upravlja.

Najefikasniji instrument za kontrolu izloženosti rizicima jesu limiti. Ukoliko su limiti probijeni, to je crvena lampica za risk-menadžere. Oni moraju da reaguju i preduzmu određene korektivne aktivnosti (tzv. hedžing) kako bi ublažili rizike i vratili ih u okvire limita.

U praktičnom životu vrlo je teško uspostaviti ravnotežu između apetita za rizikom, tolerancije prema riziku, raspoloživog kapitala i preuzetih rizika, odnosno postavljenih limita. Priča o limitima me podseća na jedno predavanje koje sam slušao od kolege iz Grčke. On je celu ovu problematiku opisao na vrlo slikovit način: zamislite momka i devojkicu kojima baš i ne ide u ljubavnoj vezi. Momak se trudi da popravi situaciju i zbog toga stalno odlaže odluku o raskidu. On je svestan da je svoje limite već odavno probio, ali i dalje očekuje da će se nešto desiti i da će opet biti u ljubavnoj harmoniji. Limiti su tu da se krše. Vi sami procenite da li tome ima mesta u biznisu.

Iz ličnog iskustva mogu reći da je bavljenje ALM rizicima jedan od najzanimljivijih bankarskih poslova. Ima tu puno „gap“ analiza, modeliranja, analize ponašanja klijenata; puno grafikona. Da, i mi imamo svoje stubiće, pitice i „waterfall“ grafikone.

Uključivanjem vrlo ozbiljne aritmetike i statistike u ovu disciplinu, stvari su postale itekako kompleksne. Danas nije retkost videti kako u ALM-u sede ljudi sa diplomama fakulteta prirodnih nauka, dok znanja iz oblasti kvantitativnih finansija su skoro nužnost. ■

Ivan Ćirković je šef službe za budžetiranje i upravljanje kapitalom od novembra 2015. u Societe Generale Banci Srbija. Bio je šef Službe za ALM izveštavanje (2014-2015). U istoj banci radio je na poziciji tim lidera za ALM izveštavanje (2012-2014) i senior specijaliste za ALM izveštavanje (2012). Ivana možete kontaktirati na e-mail ivan.cirkovic@socgen.com, ili na telefon 066 804 5009.

RADE RADANOVIĆ
RUKOVODILAC SLUŽBE ZA
UPRAVLJANJE ZALIHAMA
NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE

Proces upravljanja zalihama,
ključna karika
u lancu snabdevanja

KAKO UPRAVLJATI ZALIHAMA?

Proces upravljanja zalihama materijalno-tehničkih resursa (MTR), kao sastavni deo lanca snabdevanja u nabavci, predstavlja mrežu aktivnosti unutar jedne kompanije. Ove aktivnosti su usmerene na pronalaženje zdravog balansa između dva osnovna rizika:

- rizika deficita u snabdevanju sa jedne strane i
- rizika stvaranja prekomernih zaliha MTR, sa druge strane.

Ciljna funkcija procesa upravljanja zalihama MTR jeste pronalaženje tačke ravnoteže između dva navedena rizika. Relevantna mera uspešnosti procesa je stepen zadovoljavanja potreba krajnjeg naručioca.

Kako bi se obezbedio već pomenuti balans, vlasnik procesa upravljanja zalihama na početku treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Koliko i kojih materijala je neophodno držati na zalihama?
- Na koje kategorije i potkategorije je neophodno podeliti strukturu zaliha?
- Koje su optimalne šeme nabavki koje mogu biti primenjene?
- Da li su postojeći rokovi isporuke materijala ažurni i precizni?



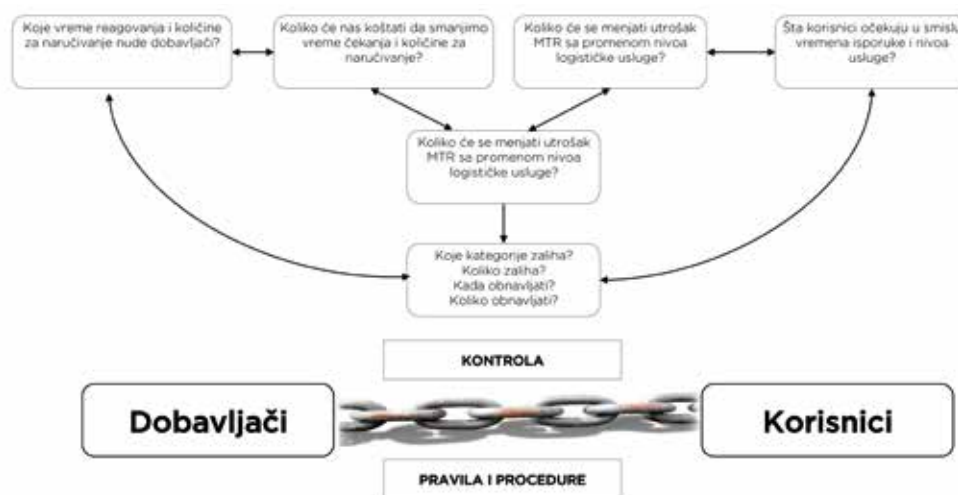
- Koje metrike se koriste u proceni efikasnosti rada svih korisnika u lancu snabdevanja?

Pozicija funkcije za upravljanje zalihama u okviru lanca snabdevanja prikazana je na slici 1.

Radi postizanja maksimalnog rezultata u upravljanju zalihama u upotrebi je nekoliko metoda koje se koriste u svetskoj praksi. To su: sprovođenje periodičnih provera stanja zaliha, analiza upotrebe zaliha uporedo sa normativnim rokovima isporuke, smanjivanje nivoa sigurnosnih zaliha, korišćenje ABC analize, implementacija softvera za upravljanje zalihama i sl. Svaka od njih u određenoj meri doprinosi boljem upravljanju zalihama. U kompaniji NIS, ključak je da je definisanje jasnih metodologija, kao i njihova međusobna interakcija, ključno u postizanju uspeha u borbi koja se neprestano vodi na tri fronta: kroz smanjivanje nepotrebne nabavke, paralelno povećanje potrošnje tekućih zaliha, kao i kroz blagovremenu realizaciju nekurentne i nelikvidne robe.

Proces upravljanja zalihama u kompaniji NIS sastoji se iz dve osnovne faze:

1. Smanjivanje zaliha. Kako bi zalihe bile izbalansirane sa potrošnjom, kompanija usmera-



Slika 1. Upravljanje zalihama

va svoje aktivnosti na smanjivanje prekomernih zaliha. Zalihe materijala kategorizuju se u određenu kategoriju, a stratifikacijom i primenom ABC analize na *Paretto* principima omogućava se pravovremeno reagovanje radi smanjivanja zaliha materijala i sprečavanja njihovog rasta.

2. Održavanje zaliha na odgovarajućem nivou. Ovo podrazumeva konstantno unapređenje svih procesa unutar lanca snabdevanja. Kako bi se postigao nizak nivo zaliha, a po mogućnosti i njihovo dodatno smanjivanje, od velike važnosti je da sistemsko stanje zaliha ne odudara od fizičkog. Potrebno je obezbediti tačnost podataka u sistemu, a samim tim i MRP alat održavati aktuelnim. Ovde je važna uloga svih zaposlenih u lancu snabdevanja, od nabavke preko magacionera, do naručioca koji troši i ugrađuje materijale u procese. *Material Resource Planning* (MRP) je sistem unutar SAP-a i integralni je deo svakog ERP sistema koji omogućava kompanijama da automatizuju i integrišu poslovne procese u jedinstven sistem. Kada je postignut visok nivo kvalitetnih podataka u sistemu, sledeći segment je planiranje i obezbeđivanje da planovi potrošnje u što većoj meri imaju poklapanje sa faktičkom potrošnjom. U planiranju ključnu ulogu ima krajnji naručilac. Ukoliko je plan u dovoljnoj meri precizan, *stock controllers* će na najbolji mogući način uskladiti i izbalansirati nabavku sa periodima kada su materijali realno potrebni i kada se sistem ažurno održava.

Proaktivnost u radu, pravovremeno reagovanje kao i praćenje zaliha od momenta

planiranja predstavljaju bitnu kariku u procesu upravljanja zalihama, a samim tim i u lancu snabdevanja. Kao relevantni pokazatelj uspešnosti procesa upravljanja zalihama u industriji prerade nafte prepoznaje se svako smanjivanje zaliha na nivou od 3% i više. U kompaniji *NIS*, u kojoj su krajnji naručioci nabavke interni korisnici, u prvih devet meseci 2015. godine uspeali su da postignu nivo od preko 3%, dok je u nekim segmentima zabeležen čak i dvocifren broj umanjenja zaliha. Ovo ukazuje da je funkcija za upravljanje zalihama u lancu snabdevanja kompanije postigla željeni balans između vrednosti zaliha i sigurnosti koje one pružaju.

Sama priroda zaliha je takva da se sa njima može raditi tek kada su na stanju kompanije. Tada je često već kasno jer zalihe predstavljaju utrošen kapital preduzeća. Na kraju, sav kapital koji nije zarobljen u zalihama može biti uloženi u razvoj kompanije i poboljšanje njenih internih procesa.

Kada se posmatraju finansijski rezultati jedne kompanije, sastavni deo bilansa uspeha su i zalihe. Jedan od najvažnijih finansijskih parametara je *DIO* (*Days of inventory outstanding*) koji pokazuje nivo *Working Capital*-a u jednoj kompaniji. *DIO* predstavlja brzinu kojom kompanija obrće svoje zalihe. Niži *DIO* označava da kompanija smanjuje angažovani kapital, odnosno brzo oslobađa zalihe. Samim tim, što je veći utrošak, *DIO* je manji. Najbolje finansijske rezultate imaju kompanije sa niskim nivoom zaliha, uz visok nivo utroška materijala. ■

Rade Radanović je rukovodilac Službe za upravljanje zalihama u kompaniji *NIS* od februara 2015. godine. Prethodno je radio u kompaniji *Tarkett* (2007-2015) na poziciji menadžera za planiranje proizvodnje i distribucije. U kompaniji *M&I Systems* (2006-2007) radio je na poziciji ERP konsultanta. Radeta možete kontaktirati na e-mail rade.radanovic@nis.eu, ili brojem telefona 064 845 3170.

SVETLANA ŽIKIĆ
CONTROLLING MENADŽER
MIKRO RAZVOJ

Tržište mikrokredita u Srbiji i svetu

MIKROKREDITI OTVARAJU NOVA RADNA MESTA



Mikrokreditiranje postoji u Evropskoj uniji već desetak godina i prepoznato je kao dobar alat za kreiranje poslova, što doprinosi smanjenju socijalnih kategorija građana sa državnih budžeta. Ovde se primarno radi o samozapošljavanju preduzetnika koji pokreću i razvijaju svoje biznise od kojih izdržavaju porodice i doprinose javnim finansijama plaćanjem poreza. Tvorac mikrokredita je *Muhammad Yunus*, ekonomista iz Bangladeša koji je za doprinos mikrokredita u borbi protiv siromaštva 2006. godine dobio Nobelovu nagradu za mir.

Evropska komisija je preduzela nekoliko inicijativa nakon 2007. godine radi promovisanja efekata mikrofinansiranja, prvenstveno u cilju smanjenja nezaposlenosti i ekonomskog razvoja država. Definisali su da se mikrokreditom finansiraju mikropreduzeća i mali neregistrovani biznisi, ali i osnovne životne potrebe građana, što je nakon finansijske krize u EU potpuno dobilo legitimitet. Potencira se dvostruki značaj mikrokreditiranja: pored zapošljavanja i podsticanja preduzetništva, postoji i socijalna dimenzija koja se odnosi na uključivanje nezaposlenih i drugih osetljivih grupa (kao što su mladi, migranti, etničke manjine, stariji od 55 god, neregistrovani) u društvene tokove. Mikrokreditiranje uključuje i besplatno savetovanje klijenata.

Često se kao korist mikrokreditiranja po-
minje i finansijska inkluzija. Komercijalni ban-
karski sektor ne kreditira, niti pokazuje interes
za kategorije građana koje smo naveli zbog
većeg rizika i skupljeg, i vremenski zahtevnijeg
procesa odobravanja i praćenja kredita. Postoji
svega nekoliko banaka koje su razvile program
mikrokreditiranja. Češće je ipak da se ovom
aktivnošću bave mikrofinansijske institucije
(MFI) koje imaju različite pravne oblike i koje su
pokazale sposobnost da odgovore na potrebe
tržišta. Ima primera i da banke ulažu u kapital
MFI i time mikrokreditiranje adresiraju na insti-
tucije koje to rade po proverenim mikrofinan-
sijskim praksama, ili postoje modeli saradnje
gde u procesu učestvuju fond, banka i MFI, sa
jasnom podelom uloga i rizika, kao u Nemačkoj
ili Italiji. Šansa za razvoj novih oblika poslovanja
i prostor za saradnju sa bankama je i u digitali-
zaciji ekonomije u EU i tu se poslednjih nekoliko
godina ostvaruje značajan napredak.

Mikrokreditiranje je uključeno u različite
strategije i programe EU do 2020. godine. Cilj je
smanjenje nezaposlenosti budžetskih rashoda
i deficita, ali i stvaranja ekonomski nezavisnih
građana. Imamo situaciju da je Evropska komisija
prepoznala prednost profilisanih institucija koje
se ovim poslom bave na kvalitetniji način od
banaka i time daju veći doprinos društvu. U cilju
promocije ove godine je 20. oktobar proglašen
prvim evropskim danom mikrofinansiranja; obe-
ležen je u Briselu, ali i u članicama evropske mi-
krofinansijske mreže, svakako i u *Mikro razvoju*.

Državna politika u Srbiji još nije prepozna-
la značaj mikrokreditiranja. Ona se ne vodi u
pravcu podrške mikro i malim preduzećima, a
posebno ne ide u prilog ljudima koji imaju po-
tencijal da sami pokrenu i razviju biznis; mladim
ljudima na početku karijera ili starijoj populaciji
koja je izgubila posao. Postojeći državni pro-
grami nemaju širu primenu i ne daju vidljive
rezultate.

U Srbiji imamo tri mikrokreditne institucije,
koje ovaj posao rade od kraja devedesetih.
Međutim, uslovi su sve teži jer nema zakonske
regulative koja to omogućava, i to je naš najveći
izazov. Pored toga, ne postoje banke etičkog
profila kao što je nemačka *GLS* ili italijanska
banka *Etica* sa kojima bi mikrofinansijske insti-
tucije ostvarile partnerstvo povoljno za društvo,

klijente, banku i sopstveno poslovanje. Tako da
ovaj sektor u EU raste i sve je bolji, dok se u
Srbiji poslednjih godina urušava. Postoji studija
iz 2014. godine koja analizira ponudu i poten-
cijalnu tražnju. „Gap“ je okvirno 50% u 2013.
godini, odnosno naše tri MFI, uz banke koje
imaju u svom portfoliju mikrokredite i državni
programi pokrenuti u tu svrhu, ne pokrivaju ni
pola potreba na tržištu. Ovde apstrahujemo
koliko se podaci koji su uzeti za analizu zaista
odnose na mikrokredite, u smislu svrhe, ciljnih
grupa i impakta.

Aktuelna situacija u sferi mikrofinansiranja
je da imamo ogroman potencijal na tržištu, ali
zbog zakonskih ograničenja ne možemo da ga
iskoristimo.

Jedna od bitnih stvari je transparentnost
koju je EU osigurala putem dokumenta *European
Code of Good Conduct for Microcredit Provision*,
koji reguliše poslovanje i kontrolu ovih institucija
po EU standardima. To je dokument koji uklju-
čuje sve poslovne aspekte nebankarskih MFI
(upravljanje, rizike, izveštavanje, informacioni
sistem, odnos i zaštitu klijenata). Za sada se
institucije dobrovoljno opredeljuju za prihvatanje
ovih pravila, ali je to preduslov za apliciranje za
EaSIProgram. On je namenjen mikrokreditiranju
sa ciljem zapošljavanja i socijalne inkluzije. Naše
tri institucije imaju jednaku šansu da apliciraju za
ovaj program od kada je Srbija zemlja kandidat
za članstvo u EU.

Mikro razvoj u kome radim ima donatorsko
poreklo ali je od 2004. domaća institucija, koja
radi po srpskim zakonima. Kako ne možemo
da kreditiramo direktno, ostvarivali smo razli-
čite modele saradnje sa bankama, u skladu sa
Zakonom o bankama. Ovim načinom poslovanja
dodatno se poskupljuje kredit za krajnjeg kori-
snika jer imamo više aktera u poslu i tehnički i
operativno nam se duplira posao.

Česta primedba koja se upućuje MFI su vi-
še kamatne stope, ali tako je svugde u svetu,
jer je proces skuplji, a kredit rizičniji. Tako je u
Nemačkoj godišnja kamata u bankama 4%, u
MFI je 8%. Slično je u Italiji, Finskoj...

MFI u EU retko su samoodržive, odnosno
dobijaju dotacije od osnivača i iz raznih progra-
ma. Ipak, cilj im je da dostignu samoodrživost,
što neke danas racionalnom organizacijom
uspevaju. ■

Svetlana Žikić je
Controlling menadžer
u Mikro razvoju gde
radi na poslovima
finansija, kontrole,
analize i procesu
plasmata mikrokredita.
Angažovana i na
promociji prednosti
mikrokreditiranja preko
nebankarskih institucija.
U Mikro razvoju je od
2003. godine, dok
je prethodno radno
iskustvo vezano za
poslove komercijale u
rečnom brodarstvu.
Svetlanu možete
kontaktirati na e-mail
s.zikic@mfd.org.rs.

ZORICA DINIĆ

TEAM LEADER OF CREDIT CONTROL
FMCG

Upravljanje kreditnim rizikom
u FMCG kompaniji

ISKOPAJ BUNAR PRE NO ŠTO POSTANEŠ ŽEDAN - I NE VRATIŠ PARE!

„Ako dugujete banci 100 USD, to je vaš problem.
Ako dugujete banci 100 miliona USD, to je problem banke“
Jean Paul Getty

Kompanije traže načina da naplate svoja potraživanja. Prodaja po sistemu „znaš me, znam te“, proizvodi situaciju u kojoj sa klijentom zapadnete u ćorsokak. Strategija za izlazak, odnosno otplatu odobrenog robnog kredita najčešće glasi „platiće, rizik stvara kapital“. Da, ali koji? Subjektivni, objektivni, finansijski?

Vrlo često izvor drugih rizika, a najčešće rizika likvidnosti i solventnosti, jeste kreditni rizik. To je rizik da suprotna strana u ugovoru ne izvrši obavezu u punoj vrednosti ili u trenutku dospeća ili u bilo kojem trenutku nakon dospeća. Faktori kreditnog rizika su:

- kreditna sposobnost
- ustanovljenje kreditnog limita
- određivanje kreditnog perioda
- kontrola korišćenja limita
- sredstva obezbeđenja

U FMCG kompanijama kreditni rizik je maksimalizacija stope povrata robnog plasmana, održavanje izloženosti kreditnom riziku u okviru prihvatljivih parametara, karaktera poslovanja i tržišta u kome poslovni partner posluje. Praktično, izloženost kreditnom riziku potiče od:

- **Rizika naplativosti.** To je verovatnoća da suprotna strana neće ispuniti obaveze na ugovoreni način i vreme.
- **Rizika kreditne premije.** To je kvantitativna analiza gubitka koji bi se ostvario usled nepoštovanja ugovora od suprotne strane.
- **Rizika pogoršanja kreditnog rejtinga.** To je potencijalno neplaćanje na određeni datum u budućnosti.

Sa druge strane izloga, na mestu na kome se odvija prodaja, vreme je novac. Koje značenje u tom smislu ima novac? Šta novac za kreditni rizik predstavlja? Pozitivna strana je da napaja sistem, a negativna da bespovratno teče.

Evo primera: Poslovni partner je preduzetnik kome se jedina poslovna jedinica nalazila na lokaciji *Otvoreni tržišni centar*, Beograd. U trenutku zaključivanja saradnje sa FMCG kompanijom imao je staž od trinaest godina aktivne delatnosti trgovine na malo. Presudna su bila samo dva uslova za potpisivanje ugovora i početak saradnje:

- dužina postojanja na tržištu i
- žive informacije sa terena (tj. da je dobar, redovan platiša; „znam čoveka radi sa jakim firmama“).

Istini za volju, kupac je napajao sistem izmirujući redovno dospеле obaveze, tačno u dan. Ovakvim načinom ekonomska teorija je potvrđena u kom pitanju:

- Kad smo ostvarili prihod?
- Kad smo prodali?
- Kad smo naplatili?

Naravno, kad smo naplatili. Kako je čaša uvek do pola puna, kupac je sa svakim plaćanjem za taj iznos duplirao porudžbine, te tako dospelo do pola miliona evra duga sa sredstvom obezbeđenja blanko menice, a zatim nestao tragom bez povratka uz status brisan iz registra privrednih subjekata. Direktnim otpisom pola miliona evra, okončana je saradnja sa ovim poslovnim partnerom.

Većina bi sada rekla onu narodnu „da je Pera otišao pravo u policiju svega toga (tj.otpisa) ne bi ni bilo“. Međutim, većina poverilaca iskusila je opštepoznatu činjenicu po kojoj se vrlo često dužnici ne mogu locirati, bilo da je u pitanju parničini ili krivični postupak. Može se jedino sprečiti da do ovakvih slučajeva dođe, uz postavljanje sistema analize kreditne sposobnosti dužnika, osnovne kvalitetnog određivanja uslova plaćanja i vrednosti plasiranja sredstva. Prema tome, kreditna sposobnost dužnika ima dva aspekta:

- **Formalni** - dužnik je pravno sposoban da može zaključivati ugovore i da na osnovu njih preuzima obaveze.
- **Materijalni** - dužnik pruža dovoljno garancija (svojom imovinom i poslovnom sposobnošću) da će u određenom roku ispuniti svoje obaveze.

Metodologija utvrđivanja kreditnog rizika nalazi se u središtu kreditne analize čija ideja je minimizacija i određivanje granice podnošljivog kreditnog rizika, pritom se upravljanje kreditnim rizikom i kreditnim portfoliom vrši primenom:

- usvajanja politika i procedura u pisanom obliku, uključujući njihove dopune i izmene u svrhu ažuriranja;
- podelom odgovornosti (neophodna je kontrola i ravnoteža);
- limitima (granica izloženosti u odnosu na sektore delatnosti i geografske sektore);
- adekvatnim sredstvima obezbeđenja;
- usvajanjem korektivne strategije u cilju rešavanja i naplate problematičnih potraživanja.

Sveobuhvatna i vrlo značajna funkcija kreditnog rizika jeste da održava i razvija stabilan i profitabilan portfolio kupaca. Svakako, rizik nikada nije moguće potpuno izbeći. Moguće je svesti rizik na najmanju moguću meru i to pre nego što se kreditni limit odobri, kvalitetnim postupcima kreditne kontrole i upravljanjem rizikom kako bi se nepovoljne situacije sprečile.

Važno je kako i sama poslovica kaže „iskopati bunar pre no što postaneš žedan“.



Zorica Dinić je trenutno na poziciji Team Leader of credit control u jednoj FMCG kompaniji. Prethodno je bila Credit controller and risk assessment supervisor u kompaniji Delhaize Serbia (2013–2015). Zoricu možete kontaktirati na e-mail zorica.dinic@yahoo.com ili na telefon 060 075 8585.

IVAN VESELINOVIĆ
SENIOR PLANER ANALITIČAR (SPP KAFA)
ATLANTIC GRUPA

Kako primeniti VBA
u procesu budžetiranja

BUDŽET NA JEDAN KLIK!



Jedan od novih trendova u controllingu jeste i poznavanje Visual Basic for Applications (VBA) programskog jezika. VBA može da se koristi u Excel-u i drugim Office aplikacijama radi povećanja efikasnosti rada, a kroz automatizaciju rutinskih, ponavljajućih operacija. Više nije dovoljno napredno poznavanje dobrog starog Excela, VLOOKUP funkcija i pivot tabela. Controlleri moraju da usavršavaju svoje znanje na polju programiranja, kako bi što više podataka dobili jednim klikom i što pre dostavili izveštaj menadžeru. U tom cilju, želim da vam pokažem praktičan primer primene VBA

		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Odgovorna osoba:	Paul George												
2	Planski period:	BUD 2016												
3	Mesto troška:	CC_01												
4														
5		jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	TOTAL
6	1 Troškovi materijala	2.445	3.006	2.700	2.829	2.661	3.017	2.777	3.100	2.285	2.935	2.619	2.701	33.147
7	2 Materijal - Tip A	883	1.107	865	1.074	869	939	1.057	1.067	755	1.049	792	754	11.232
8	2 Materijal - Tip B	814	1.010	1.034	857	1.025	994	921	1.076	741	956	770	997	11.226
9	2 Materijal - Tip C	749	919	800	897	747	1.083	800	1.017	769	950	1.057	951	10.689
10	1 Troškovi zarada	444	438	426	443	436	436	425	440	443	437	426	444	5.240
11	2 Plati	248	243	235	248	239	244	232	245	249	243	232	245	2.904
12	2 Bonusi	47	50	48	50	50	46	49	50	47	48	48	50	584
13	2 Obuke i razvoj zaposlenih	49	47	50	47	51	50	49	48	50	48	50	51	588
14	2 Kompenzacija za putovanja	50	47	47	50	49	47	47	48	48	50	47	50	580
15	2 Ostali benefiti	50	51	47	49	47	49	48	49	48	49	50	50	583
16	1 Troškovi usluga	326	349	311	310	339	329	318	299	323	313	353	317	3.886
17	2 Održavanje	64	57	48	63	56	59	61	65	47	62	52	55	690
18	2 Rente	40	39	67	38	41	61	53	44	57	39	66	63	608
19	2 IT usluge	58	64	41	60	63	47	50	65	53	41	58	62	662
20	2 Usluge čišćenja	53	66	49	63	57	65	58	44	50	50	49	44	649
21	2 Konsultantske usluge	65	57	61	46	55	39	46	42	63	55	65	46	840
22	2 Ostale usluge	46	65	46	41	66	57	51	38	63	66	63	46	637
23	1 Troškovi energije	208	171	189	208	218	177	213	175	190	193	202	209	2.351
24	2 Gorivo	105	79	106	103	111	93	102	80	90	58	97	103	1.168
25	2 Električna energija	102	92	83	105	107	84	110	94	100	95	104	106	1.183
26	1 Marketinški troškovi	821	827	805	815	863	831	783	822	805	854	850	814	9.891

Forma za planiranje
troškova za mesto troška
CC_01

programiranja u jednom od najvažnijih procesa controllinga, a to je proces budžetiranja.

Cilj je kreiranje baze podataka, na osnovu podataka složenih u klasičnu formu za unos, i to na brz automatski način. Uz pomoć makroa, tj. pisanjem potprograma u VBA, može da se dođe do vrlo efikasnog rešenja.

U narednoj tabeli dat je primer formulara za unos troškova, koji sadrži podatke o budžetu. U redovima su prikazane vrste troškova, a u kolonama meseci. Ove podatke je potrebno složiti u formu baze podataka, radi lakše manipulacije podacima i eventualnog unosa u Data Warehouse (DWH). Ovako poredani podaci mogu vrlo jednostavno da se pretvore u bilo koji format za unos u ERP ili DWH sisteme.

Sada je potrebno samo da napišem ispravan kod, kako bih dobio bazu podataka koja će mi omogućiti laku manipulaciju. Kod koji zadajem u okviru DEVELOPER kartice u Excel-u je sledeći:

```
Sub PopuniBazu()
```

```
    Dim i, n, kraj, red, kolona As Integer
```

```
    'aktiviraj radni list CC_01 (forma za unos troškova)
```

```
    Sheets("CC_01").Activate
```

```
    'proveri koliko redova ima forma za unos (prebroj numeričke vrednosti u koloni A)
```

```
    n = WorksheetFunction.Count(Sheets("CC_01").Range("A:A"))
```

```
    kraj = n + 5 'poslednji red je = n + 5, jer je početak tabele u 6. redu
```

```
    'postavi početnu vrednost promenljive red (početak baze)
```

```
    red = 3
```

```
    'postavi početnu vrednost promenljive kolona (početak baze)
```

```
    kolona = 2
```

```
    For i = 6 To kraj 'petlja prolazi kroz sve redove forme za unos
```

```
        If Cells(i, 1) = 2 Then 'ako je vrednost u koloni A = 2, tada uzmi podatke
```

```
            For j = 1 To 12 'meseci
```

```
                'godina
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 2) = 2016
```

```
                'mesec
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 3) = j
```

```
                'vrsta troška - nivo 2
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 5) = Cells(i, 2)
```

```
                'mesto troška
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 6) = Range("C3")
```

```
                'planski period
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 7) = Range("C2")
```

```
                'odgovorna osoba
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 8) = Range("C1")
```

```
                'iznos (EUR)
```

```
                Sheets("Baza").Cells(red, 9) = Cells(i, 2 + j).Value
```

```
                red = red + 1 'u sledećem krugu, pređi na naredni red
```

```
            Next j
```

```
        End If
```

```
    Next i
```

```
    Sheets("Pivot").Activate
```

```
    ActiveSheet.PivotTables("PivotTable1").PivotCache.Refresh
```

```
End Sub
```

Ako sam pravilno napisao kod, klikom na dugme „Popuni bazu“ dešava se magija. U narednih nekoliko sekundi dobijam sređenu bazu podataka. I šta dalje?

Godi	Mes	Vrsta troška - nivc	Vrsta troška - nivc	Mesto troš	Planski peri	Odgovorna osol	Iznos (EU)
2016	1	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	883
2016	2	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.107
2016	3	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	865
2016	4	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.074
2016	5	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	889
2016	6	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	939
2016	7	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.057
2016	8	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.067
2016	9	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	755
2016	10	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.049
2016	11	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	792
2016	12	Troškovi materijala	Materijal - Tip A	CC_01	BUD 2016	Paul George	754
2016	1	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	814
2016	2	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.010
2016	3	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.034
2016	4	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	857
2016	5	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.025
2016	6	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	994
2016	7	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	921
2016	8	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	1.076
2016	9	Troškovi materijala	Materijal - Tip B	CC_01	BUD 2016	Paul George	741

Sređena baza podataka

Pa naravno, dobri stari pivot. Sada mogu da analiziram podatke onako kako želim, a isto tako i moj menadžer. Jednostavno, zar ne?

Row Labels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Grand Total
Troškovi materijala	2.445	3.036	2.700	2.929	2.861	3.617	2.777	3.100	2.285	2.935	2.819	2.701	33.147
Troškovi usluga	325	349	311	310	536	329	318	299	325	313	353	317	3.888
Troškovi zarada	444	438	426	443	436	435	426	440	445	437	426	444	5.240
Troškovi energije	208	171	189	208	218	177	213	175	190	193	202	209	2.351
Marketski troškovi	821	827	805	815	863	831	783	822	805	854	850	814	9.891
Aerodromacija	709	786	726	477	894	798	636	793	1.041	701	871	880	8.868
Grand Total	4.953	5.608	5.169	5.083	5.212	5.889	5.182	5.660	5.096	5.433	5.322	5.145	63.400

Primer izveštaja (pivot tabela)

U primeru je data tabela za jedno mesto troška, a uz manju nadogradnju, dodavanjem nekoliko linija koda, može da se napravi makro koji će spojiti više ovakvih tabela u jednu zajedničku bazu podataka, ali to je već tema za neki naredni broj. ■

Ivan Veselinović je Senior planer analitičar u kompaniji Atlantic grupa (SPP kafa) od februara 2015. godine. Prethodno je bio planer analitičar u istoj kompaniji (2011-2015). Ivana možete kontaktirati na e-mail ivanveselinovic87@gmail.com ili brojem telefona 064 849 6592.

LIDER NA TRŽIŠTU CENTRALNE EVROPE
ZA POSLOVNE INFORMACIJE

SIGURNOST ZA STABILAN RAST

PROVERITE VAŠE PARTNERE

Proverite preduzeće po vašem izboru*

1 izveštaj 18 EUR

* Ponuda se odnosi na preduzeća koja posluju u Srbiji i Crnoj Gori

KAKO VAS VIDE VAŠI PARTNERI

Naručite vaš potpuni kreditni izveštaj

1 izveštaj 11 EUR

Plaćanje se vrši u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu NBS na dan uplate

Od A Do Š



Danijela Resimić je šef službe controllinga u kompaniji „Zlatiborac“ d.o.o. U kompaniji je zaposlena od 2010. godine. Danijelu možete kontaktirati na e-mail danijela.resimic@zlatiborac.rs.

Slovo Značenje

- A** Akcija. Pokreni se!
- B** Budžet; Bukvar. Moje trenutne dnevne aktivnosti.
- V** Verovati. U sebe i u druge.
- G** Generalizacija. Smatram da je nedopustiva i neodgovorna.
- D** Doslednost.
- Đ** Đorđe. Moj đak prvak.
- E** Energija. Entuzijazam i opet akcija.
- Ž** Želja. „Želja i ljubav su krila za velika dela.“
- Z** Zlatiborac; 130 godina porodične tradicije.
- I** Iskrenost, najlepša ljudska vrlina. Italija, jedna od omiljenih destinacija.
- J** Just in time.
- K** Komunikacija, ključ korektnog odnosa.
- L** Leto, omiljeno godišnje doba.
- LJ** Ljuljaška, moj kutak za odmor i druženje sa dobrom knjigom. Podseća na bezbrižno detinjstvo.
- M** Merak; mandarine, omiljeno voće.
- N** Ne mogu. U mom rečniku to ne postoji.
- NJ** „Njam-njam, slaninica“, kaže moj sin.
- O** Odlučnost. U svim okolnostima.
- P** Porodica, prijatelji – podrška. Paraglajding. Probala, preporučujem.
- R** Radost. „Vera u radost gotovo je ista kao i sama radost“.
- S** Strah. Suočiti se sa svojim strahovima i prevazići ih.
- T** Tipično ženski – tašna, bez obzira na raspoložive boje i veličine, uvek neka nedostaje.
- Ć** Ćaskanje. Neobavezni, opuštajući razgovori u večernjim satima.
- U** Uspех, upornost. Jedno bez drugog ne može.
- F** Fizička aktivnost. Recept za zdrav život.
- H** Humor. „Only fools and horses“.
- C** Cilj. „Ko ne zna u koju luku plovi, njemu nijedan vetar nije povoljan.“
- Č** Čuda. Dešavaju se.
- DŽ** Džoker- kao alternativa.
- Š** Štrudla sa makom. Omiljeni slatkiš.

Carrier 12:12 PM 100%

iDEA ONLINE
PRODAVNICA

**DOSTAVLJAMO DO
VRATA VAŠEG DOMA**

online.idea.rs





Prva NIS HR konferencija o regrutaciji i selekciji kadrova u Srbiji

U Poslovnom centru Beograd, u petak, 30. oktobra, u organizaciji kompanije NIS, održana je prva konferencija u Srbiji na temu regrutacije i selekcije pod nazivom „Recruitment Conference 2015“. Na jednom mestu okupili su se brojni stručnjaci iz HR oblasti. Konferencija je imala ekskluzivan karakter, imajući u vidu da je na njoj učestvovavao veliki broj HR predstavnika vodećih kompanija u našoj zemlji, dok je NIS, kao lider i u HR segmentu poslovanja, prvi u Srbiji organizovao ovakav događaj i ugostio nekoliko stotina HR stručnjaka iz cele zemlje.

Konferenciju je otvorila Nataša Stamenković, HR direktor NIS-a, koja je izrazila veliko zadovoljstvo zbog činjenice da se učešću

na konferenciji odazvao veliki broj HR stručnjaka:

– Prateći aktuelna dešavanja na tržištu rada u regionu i Srbiji, ustanovili smo da se u HR segmentu svuda oko nas redovno organizuju različiti stručni skupovi, a u Srbiji tek po neki manji događaj. Iz tog razloga, odlučili smo da organizujemo konferenciju koju ne možete da posetite ni u regionu, a to je tematska konferencija koja se u našem slučaju odnosi isključivo na temu selekcije i regrutacije. Ovde smo da razmenimo iskustva i da se upoznamo. Srećna sam što vidim mnogo novih ljudi, što znači da HR u Srbiji ima svoju budućnost – rekla je Nataša Stamenković.

Konferencija, koju je NIS organizovao uz podršku kompanija *Infostud* i *Pricewaterhouse Coopers*, pored svojih predstavnika, okupila je više od 250 stručnjaka koji su imali jedan zajednički cilj - razvoj HR zajednice, kroz razmenu iskustava i primera dobre prakse, kao i povezivanje ljudi koji se profesionalno bave tim poslom.

Tim povodom su predstavnici kompanija *LinkedIn* i *Infostud* i Nacionalne službe za zapošljavanje predstavili relevantne informacije iz svojih istraživanja i iskustava o situaciji i zahtevima na globalnom, regionalnom i lokalnom tržištu u segmentu rada i zapošljavanja.

U okviru konferencije, organizovana je i panel-diskusija koja je izazvala veliko interesovanje prisutnih. U ulozi moderatora bila je Bojana Sajlović, HR biznis partner za Maticu NIS-a,



Nataša Stamenković, HR direktor, NIS

dok su u ulozi panelista bili: Stefan Karadžić (*LinkedIn*), Sonja Četković (*Infostud*), Saša Žerajić (*Air Serbia*) i Jelena Mrčarica (*Adecco*).

U okviru prve teme „Društvene mreže kao mediji komunikacije“, učesnici su se složili da je reč o izuzetno važnom kanalu za regrutaciju kadrova, čemu u prilog ide i statistika da danas preko dve milijadre ljudi koristi društvene mreže, dok je procena da oko tri milijadre ljudi predstavlja ukupnu radnu snagu na svetu. Posebnu pažnju učesnika izazvala je dilema da li Fejsbuk koristiti u privatne ili poslovne svrhe, kao i da li se može podvući jasna granica iz-



među Fejsbuka, kao privatnog, i Linkedina, kao poslovnog profila. Konstatovano je da je onlajn era pružila mogućnost, s jedne strane kandidatima da se predstave u što boljem svetlu, ali, sa druge strane i kompanijama da budu što otvorenije prema eksternoj javnosti.

„Novi trendovi u testiranju“, kao druga tema panel-diskusije, objedinila je stavove HR predstavnika iz njihovih iskustava, da savremeno poslovanje zahteva kombinaciju različitih tehnika u selekciji kadrova, s obzirom da opšti model ocenjivanja danas ne može da predstavlja kompletnu osnovu za realnu procenu kandidata. Bihevioralni intervjui postali su veoma značajni u neposrednom kontaktu sa kandidatima, jer predstavljaju najbolji pokazatelj njihovog budućeg ponašanja u radnoj sredini.

Deo panel diskusije posvećen je i značaju imidža poslodavca jer, kako su učesnici istakli, davanje povratne informacije kandidatima nakon selekcije, predstavlja ogledalo kompanije u očima eksterne javnosti. Iako je u pitanju negativan odgovor, on se mora proslediti kandidatu. Praksa pokazuje da taj deo komunikacije sa kandidatom u Srbiji najčešće izostane. Značajan detalj mozaika, kada je reč o imidžu kompanije, predstavlja mišljenje interne javnosti, odnosno, samih zaposlenih o kompaniji, jer u vreme onlajn komunikacije, svaka vest brzo stigne u eksternu javnost, tako da je pozitivan stav zaposlenih pravi put do dobrog imidža kompanije.

Dosadašnja iskustva govore da titula „Najbolji poslodavac“ koju dodeljuje Srpska asocijacija menadžera, ima veoma pozitivan odjek u javnosti, a ona je, upravo u velikoj meri zasnovana na mišljenju eksterne javnosti i samih kandidata za novo radno mesto. Kompanija NIS je dobitnik ovog priznanja.

Nakon panel-diskusije, učesnici konferencije su razmenili primere dobre prakse iz svojih iskustava, u skladu sa svetskim trendovima. Svoje primere prezentovali su Noemi Biro (*PricewaterhouseCoopers*), Vladimir Damjanović (*Contitech Fluid Serbia*), Dijana Bikic i Igor Pavlić (*PKC Group*). Prema rečima Milana Baošića, direktora Sektora za regrutaciju i selekciju u Direkciji za HR NIS-a, razmena dobre prakse predstavljala je značajan deo konferencije, jer HR segment mora konstantno da



se razvija i unapređuje, u skladu sa savremenim trendovima i tehnikama rada.

Vreme za druženje na ovakvim događajima nikad ne izostane. Cilj svake konferencije, pored razmene ideja, jeste i upoznavanje što većeg broja ljudi. U tome je pomogao Bojan Šćepanović organizujući *speed dating*.

Uspešne kompanije neprestano prate i usvajaju najbolje svetske prakse. Međutim, nije dovoljno samo se povinovati zahtevima vremena. Zaposleni su glavni pokretač svake kompanije, pa tako i kompanije NIS. NIS u svom radu primenjuje najefikasnije tehnike regrutacije i selekcije kandidata kako bi na kraju izabrali najboljeg, u skladu sa zahtevima pozicije i kompanijskim vrednostima. ■

Želite li kontrolu?



NPS
new frontier group

www.nps.rs

FABRIZIO RENZI

CFO

FCA SRBIJA

Rad sa mladim talentima kao inspiracija

Kragujevac je prilično izmenio svoju ličnu kartu od kada je Fiat otvorio fabriku u ovom gradu. Finansijski direktor kompanije *FCA Srbija* Fabrizio Renzi već dve godine uspešno se nosi sa mnogim poslovnim izazovima, a bez razvijenog controllinga, kaže, to sigurno ne bi bilo moguće. Naročito ako se ima u vidu specifičnost auto-industrije u današnjim vremenima

■ Već dve godine ste u Srbiji. Koji Vam je prvi utisak kada pomislite na Kragujevac i Srbiju?

Živim u Beogradu i svake nedelje putujem na posao u Kragujevac. Svaki put kada dođem ispred glavnog ulaza u fabriku pomislim kako je bilo izazovno ponovo pokrenuti auto-industriju u ovom regionu tako brzo i koliko kompanija bi u saradnji sa lokalnim vlastima moglo da postigne iste uspešne rezultate u tako kratkom roku.

■ Automobilska industrija je veoma dinamična (VW i CO2, Tesla automobili, M&A...). Na koji način planirate razvoj poslovanja, a posebno razvoj novih proizvoda?

Kao i drugi konkurenti u auto-industriji, i mi stalno pratimo tehnološki razvoj kako bismo dostigli i zadržali visoke standarde kvaliteta naših vozila. To je jedini način da se opstane u ovom veoma konkurentnom sektoru. Što se





tiče budućnosti auto-industrije, verujem da niko u ovom trenutku ne može da predvidi buduće promene, kao ni kada bi one mogle da se dogode. Ono što mogu da primetim jeste da, iako se ovaj sektor smatra jednim od tehnološki najnaprednijih, nastavljamo da koristimo isti sistem goriva koji je napravljen pre više od jednog veka. Prema tome, vrlo je verovatno da će se buduće promene odnositi i na pronalaženje alternativnih sistema goriva.

■ **Srbija je mala zemlja, dosta drugačija od Italije. Šta Vam se u Srbiji najviše dopada? Koje su sličnosti, a koje razlike između Srba i Italijana?**

Srpski mentalitet je bliži italijanskom više nego što to ljudi misle. Porodične vrednosti, hedonizam, nacionalni ponos, volja za rastom i razvojem samo su neki od ideala koje Srbi i Italijani dele. Primitio sam da je srpski mentalitet veoma otvoren za ovu kulturu i način rada, ljudi su ve-

ma prijateljski nastrojeni i topli, i to mi se dopada. Ukratko, Srbi i Italijani se veoma dobro slažu.

■ **Biti CFO u automobilskoj kompaniji je izazovno. Kako izgleda jedan Vaš tipičan radni dan?**

Imenovan sam za finansijskog direktora FCA Srbije nakon dugogodišnjeg rada u kompaniji, pre svega u oblasti proizvodnje. Konkurentnost auto-industrije obavezuje nas da nikada ne odustajemo. Ukratko, rekao bih da je naš moto „konstantno poboljšanje“. Poboljšanje je neop-

hodno u svim sektorima našeg rada, ne samo po pitanju kvaliteta i troškova, već i po pitanju bezbednosti, zaštite životne sredine... Ovo je princip koji primenjujem svakog radnog dana. Ovde u Srbiji imam i jedan dodatni zadatak, a to je da promovišem rast lokalnih talenata u finansijskom sektoru. Iskreno govoreći, to je deo posla u kom najviše uživam i volim da provodim vreme u razgovoru sa mladim zaposlenima u mom timu. Prilika da obučavam buduće rukovodioce je veoma važna i za FCA i za Srbiju kao zemlju u razvoju.



CONTROLLING

■ **Vi imate preko dvadeset jedne godine iskustva u controllingu, a najviše u fabričkom controllingu. Možete li da nam predstavite neke zanimljive projekte na kojima ste radili kao controller?**

Osvrćući se na prethodno pitanje, „koliko je izazovan automobilski sektor“, želim da napomenem da je FCA grupa pokrenula WCM (World Class Manufacturing) projekat kako bi održala svoje visoke standarde, a ja sam bio uključen od samog početka, pre nekih deset godina. Cilj ovog projekta jeste poboljšanje svih oblasti poslovanja, ne samo cene i kvaliteta, već i bezbednosti, logistike, ljudskih resursa i životne sredine. Celokupna metodologija na kojoj počiva ovaj projekat fokusirana je na sistematsko identifikovanje i eliminisanje gubitaka u procesu proizvodnje. Pomoću ovih alata, procenjujemo da gubici predstavljaju oko 40% naših troškova, bez dodate vrednosti našim krajnjim proizvodima, i u stanju smo da definišemo hiljade projekata godišnje kako bismo eliminisali uzroke. U vezi sa tim, sa zadovoljstvom mogu da kažem da je pre samo dve nedelje fabrika u Kragujevcu dobila Srebrnu medalju, što znači da je srpska fabrika postala jedna od najboljih FCA fabrika na svetu.

■ **Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. Koliko se razlikuje controlling u Italiji od ovog u Srbiji?**

Nisam imao mnogo prilika da uporedim naše primere sa lokalnim, jer sam od samog

LIČNO

■ **Svaki menadžer vapi za slobodnim vremenom. Kako Vi provodite slobodno vreme? Imate li neki zanimljiv hobi?**

Sve slobodno vreme provodim sa svojom porodicom. Želeo bih da naglasim da sam prvi italijanski menadžer koji je odlučio da se preseli u Srbiju sa porodicom. Tu odluku sam doneo kada sam otkrio da je vaša zemlja gostoljubiva i otvorena. Nakon početnog perioda adaptacije, sada uživamo živeći u Beogradu. Uopšteno govoreći, volim sve vrste sporta, pogotovo tenis. Vikendom uživam u trčanju i vožnji bicikla pored reke ili u nekom od parkova u gradu.

■ **Italijani su poznati kao veliki šarmeri, sa mnogo duha i energije. Kako bi jedan Italijan opisao Srbe?**

Rekao bih da Italijane karakterišu snažne emocije, koje oni otvoreno ispoljavaju. Ako tome dodate bogat, melodičan jezik i brz izgovor, jasno je zašto se za Italijane kaže da imaju mnogo duha i energije. Što se tiče šarmera koje ste spomenuli, ne bih tako opisao sebe, ali slažem se da su mnogi Italijani veliki šarmeri. Postoji mnogo primera za to, od ljudi na ulicama italijanskih gradova pa do poznatih ličnosti. Kao što sam već rekao, mislim da imamo veoma sličan mentalitet i mislim da bi se Italijani složili sa mnom da su Srbi veoma srdačni i prijateljski nastrojeni.

■ **U životu je potrebno biti i optimista. U čemu nalazite izvor pozitivne energije?**

Spokoj u krugu moje porodice je moj svakodnevni izvor pozitivne energije. Činjenica da možete da računate na porodicu, koja je tu za vas kada morate da se nosite sa gužvom na poslu ili da započnete „avanturu“ izvan vaše države, daje veliki podsticaj za dobro obavljanje svog posla. Osim toga, stvaranje konkurentne, ali i pozitivne, fer i korektne radne atmosfere pune podrške, aspekt je koji ne treba da se zanemari jer to čini vaš život boljim.

■ **Italija je čuvena po fenomenalnoj hrani. Koji dobar italijanski restoran biste nam preporučili u Beogradu i Kragujevcu?**

Volim deo Beograda blizu reke i volim mnogo restorana u tom delu grada. Communale je dobar italijanski restoran i predstavlja dobar spoj ukusne hrane i prijatne atmosfere. U Kragujevcu, osim u neke italijanske restorane, volim da sa lokalnim kolegama odem u jedan tradicionalni srpski restoran, ali molim vas ne pitajte me kako se zove. Možda će biti dovoljno ako samo kažem „kafana“.

■ **Novogodišnji praznici su blizu. Šta biste poželeli našim čitaocima za Novu godinu?**

Želim svima srećnu 2016. godinu i nadam se da će mir pobediti u svim delovima sveta. Što se tiče posla, najiskrenije želim da se ova uspešna poslovna priča koju smo započeli u Srbiji nastavi još dugo i da nam 2016. godina donese samo dobre vesti.

početka bio uključen u poboljšanje, implementaciju i konsolidaciju naše organizacije i naših sistema controllinga nakon početne faze, tako da, kao što se može očekivati, mnogi problemi su ostali iza nas. Prema mom mišljenju, FCA može da postane uzor, pogotovo u polju industrije, pa čak i primer koji će drugi kopirati i koristiti u budućnosti. Kad smo već kod toga, želeo bih da u budućnosti započnemo sistematsku saradnju sa lokalnim univerzitetima, posebno sa onim u Kragujevcu, i to ne samo u oblasti inženjerstva/tehnike, već i u oblasti finansija i naprednih sistema controllinga. Verujem da je i ovo doprinos FCA vašoj državi: povećanje nivoa obrazovanja.

■ Proizvodnja automobila je složen proces, za koji je neophodan i odličan controlling sistem. Kako je controlling organizovan u Fiatu? Koliko controllera radi u FCA Srbija?

Imao sam priliku da saradujem sa drugim proizvođačima automobila i bio sam uključen u izradu mnogih standarda, ne samo u Italiji već i u drugim državama. Prilično sam siguran da je controlling sistem u FCA grupi jedan od najnaprednijih, najefikasnijih i najtačnijih, posebno po pitanju procesa proizvodnje. U poslu u kom se „obrt“ oko osam miliona evra dnevno, uključujući materijale i druge troškove, u mogućnosti smo da u realnom vremenu pratimo cenu svake stavke, svaki proces i mašinu, a u slučaju gubitaka ili grešaka, u stanju smo da odmah reagujemo i rešimo problem. Moj tim ima šesnaest controllera, od kojih je deset u fabrici u Kragujevcu i u potpunosti su posvećeni pružanju podrške timu za proizvodnju. Preostalih šest je zaduženo za kontrolisanje lokalnih komercijalnih i korporativnih aktivnosti.

■ Controlleri su biznis partneri menadžeru. Koliko Vam controlleri pomažu pri odlučivanju? Šta, po Vama, čini dobrog controllera?

Uloga controllera se mnogo promenila tokom poslednjih decenija.

Pre više godina, od njih se samo tražilo da

dostave cifre i da izveštavaju rukovodstvo o finansijskim fenomenima, ali nisu bili praktično uključeni u proces donošenja odluka. Od skora, od controllera se traži da imaju proaktivniju ulogu. U doba u kojem se dešavaju brojne i česte promene u svim poslovnim sektorima, od controllera se traži da doprinose konstantnim modifikacijama i adaptacijama načina poslovanja. Njihov konačni cilj više nije da dostave izveštaj već da ponude rešenja i nove ideje rukovodstvu, kako bi poslovanje zadržalo profitabilnost na kraći i duži rok. Osim ovoga, danas su fleksibilnost i brzina dve obavezne karakteristike dobrih controllera.

■ Controlleri daju dosta izveštaja menadžerima. Koje sve izveštaje dobijate od controllera? Koji su glavni KPI koje pratite?

Danas, zahvaljujući naprednim sistemima koje koristimo, u stanju smo da primimo ogromne količine informacija i podataka. Controlleri treba sami da procene i odluče koje od njih će da koriste, u zavisnosti od konteksta i situacije. Uopšteno govoreći, smernice naše kompanije uključuju niz ključnih indikatora, standardizovanih za sve fabrike. Ovaj vid standardizacije nam omogućava da izmerimo učinak svake proizvodne jedinice, kao i da uporedimo svaku proizvodnu jedinicu sa drugima, lociranim u različitim delovima sveta. ■

Fabrizio Renci (*Fabrizio Renzi*) je finansijski direktor u kompaniji FCA Srbija od marta 2014. godine. Posедуje izuzetno iskustvo od 16 godina rada u oblasti finansijskog controllinga. Obavljao je poslove industrijskog controlling menadžera u Torinu, gde je njegova odgovornost bila da koordinira industrijske controlling aktivnosti. Radio je kao finansijski direktor u Sevelu (Sevel), na zajedničkom projektu kompanija FIAT Group Automobiles (FGA) i Peugeot Citroen Automobiles (PCA), kao i finansijski menadžer u fabrikama u Kasinu (*Cassino*) i Melfiju (*Melfi*).



CASH BACK

REFUNDACIJA

www.refundacijapdv.com

INOSTRANOG PDV-A

ANDREJ KUKU

GENERALNI DIREKTOR LUKOIL SRBIJA AD
RUKOVODILAC BALKANSKOG MRO LUKOIL

Ruski biznis klasicizam

Po završetku fakulteta, trinaest godina radio je na različitim poslovima u velikoj građevinskoj organizaciji *Monolitstroj*, tada još uvek u sklopu Sovjetskog Saveza. Nakon toga, Andrej Kuku bio je zaposlen u organima lokalne uprave i na rukovodećim državnim položajima; od 2000. do 2002. bio je potpredsednik Vlade, ministar ekonomije i reformi Republike Moldavije. Do imenovanja na dužnost generalnog direktora *LUKOIL Makedonija* 2005. godine, bio je generalni direktor zajedničkog preduzeća *Tireks-petrol*, u kojem je udeo imala nemačka kompanija Mabnaft i bio je predsednik Saveta *Eurokredit* banke. Danas se ponosi rezultatima svog rada, uspešnom kompanijom *LUKOIL Makedonija*, koja je dobila priznanje kao jedna od najuspešnijih na Balkanu. Godine 2011. pod njegovu upravu stavljena je i kompanija *LUKOIL Montenegro*, koja je u tom trenutku bila u teškom finansijskom položaju a već danas je profitabilna. Decembra 2013. godine imenovan je za generalnog direktora *LUKOIL SRBIJA* i rukovodioca Balkanske međuregionalne organizacije, u čiji sastav ulaze ćerke društva *LUKOIL-a* u Srbiji, Hrvatskoj, Makedoniji i Crnoj Gori.

■ Istovremeno ste generalni direktor tri društva Grupe *LUKOIL*. Koliko to odgovornosti podrazumeva?

Danas sam generalni direktor *LUKOIL SRBIJA* i istovremeno direktor *LUKOIL Makedonija* i *LUKOIL Montenegro* i kao rukovodilac organizujem i odgovaram za privrednu delatnost u sva tri Društva i u celini za Balkansku međuregionalnu organizaciju. Upravljački proces komplikuje činjenica da svaka zemlja ima svoje zakonodavstvo, ali istovremeno i standarde koji su uglavnom jednaki, evropski. Informacioni sistemi koji danas postoje, te programi za upravljačku delatnost, omogućavaju mi da efikasno ispunjavam svoje obaveze kao rukovodioca ovih preduzeća. Radim mnogo, uz potpuno predavanje, na uštrb sveg slobodnog vremena i uvek sam tako funkcionisao. To je stoga što volim svoj posao, volim da stvaram i da vidim realne rezultate svog rada.

■ Šta po Vama čini dobrog menadžera?

Dobar menadžer nije onaj ko zna kako treba da se upravlja, već onaj ko upravlja kako treba. Iskustvo dobrog menadžera izražava se kroz izbor i stvaranje tima istomišljenika, profesionalnih i konstruktivnih stručnjaka. Zadatak menadžera u odnosu na zaposlene jeste da bude lider. Cilj menadžera je da specifična znanja i jake strane svakog radnika učini produktivnim. Često je pitanje, šta treba biti – lider ili menadžer? Rukovodilac mora da bude i jedno i drugo i istovremeno dobro da razume razliku između menadžmenta i liderstva, kao i da harmonično spaja u sebi obe ove uloge, da bi vodio





svoju kompaniju ka uspehu. Kao menadžer, moraš da organizuješ stvari kako bi posao bio urađen efikasno, a kao lider moraš da se brineš o zaposlenima koji taj posao obavljaju.

Ponoviću poznatu istinu: uspeh u biznisu dolazi zahvaljujući ljudima. Tajna uspeha savremenog menadžera jeste u umetnosti da motiviše, da zna šta će radnicima dati energiju i kako da održi njihov entuzijazam. Ako znaš šta motiviše zaposlene, vladaš najmoćnijim instrumentom upravljanja kolektivom i dobijaš neobično dobre rezultate.

■ **Koja je razlika u vođenju kompanije u Rusiji i Srbiji? Koliko je sličan, odnosno različit menadžment u Rusiji i Srbiji?**

U upravljanju kompanijama u procesu globalizacije koji se danas odvija, uglavnom se u svim zemljama koriste isti ekonomski i finansijski instrumenti. Unificirani su standardi knjigovodstvenog izveštavanja, koriste se međunarodni standardi finansijskog izveštavanja i upravljanja rizicima. U suštini, razlikuje se fiskalno i radno zakonodavstvo.

Zato ne mogu da kažem da postoje neke značajne razlike.

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

Mi u celini planiramo svoj rad u kompaniji. Stvoren je sistem rada koji daje svoje pozitivne rezultate - ranije je određen raspored sastanaka s njihovom tematikom i poseta benzinskim stanicama ili naftnim skladištima, što nam omogućuje blagovremenu kontrolu iz-

vršenja donetih odluka. Radni dan započinjem analizom operativnih i analitičkih informacija o toku delatnosti svih preduzeća. Posle razmatranja s kolegama, donosim odluke o izvršenju tekućih pitanja i određujem kratkoročne i dugoročne zadatke. Za mene je obavezna kontrola toka izvršenja ranije postavljenih tekućih zadataka. To je glavni zadatak menadžera bilo kog nivoa, uključujući i generalnog direktora. Po pravilu, prema ranije utvrđenom planu sprovodimo tematske sastanke po tekućim i budućim pitanjima (na primer, o toku realizacije investicionog programa, o automatizaciji sistema upravljanja i tehnološkim procesima, povećanju obima i efikasnosti prodaje, usavršavanju personala...). Svake nedelje održavamo operativne sastanke. U cilju motivacije radnika obavezno sprovodimo mesečnu procenu njihovog rada. U radnom programu uvek planiram sistemske sastanke sa menadžerima i vodećim specijalistima Društva. Najmanje jednom mesečno odvojeno se sastajem sa njima da zajedno razmotrimo izvršenje tekućih planova, perspektivne prognoze i moguće rizike i probleme u svim Društvima. Jedanput nedeljno posećujem naše benzinske stanice i naftna skladišta. Važno je da se ima realna slika o stanju na terenu i da se bude u komunikaciji s radnicima na benzinskim stanicama. Moj radni dan nije normiran. On počinje prema utvrđenom rasporedu, a završava se tek onda kada rešim sva planirana i nova pitanja i kada bude obezbeđeno dalje normalno odvijanje tehnološkog ciklusa delatnosti Društva.

■ Rusi i Srbi su poznati kao veliki prijatelji. Kako Vi doživljavate Srbiju, odnosno ljude u Srbiji?

Istorija prijateljstva ruskog i srpskog naroda ima korene u srednjem veku i treba reći da šest vekova dugo prijateljstvo između ova dva naroda nikada nije prekidano. Uveren sam da će se takvi odnosi očuvati i ubuduće. Zauvek sam zapamtio srpsku poslovicu „Bog je na nebu, Rusija na zemlji“. Tako mogu da govore samo istinski bratski narodi. Ako govorimo o ljubavi između Srbije i Rusije, onda verovatno ni u jednoj drugoj slovenskoj zemlji Rusi neće biti dočekani tako toplo, otvoreno i gostoljubivo. Srbija mi se veoma dopada. Ljudi su neverovatno gostoljubivi, dobri, predusretljivi i uvek spremni da pomognu, imaju sličan jezik, srodnu kulturu i pravoslavnu veru – sve ovo ostavlja utisak da se nalaziš u gostima kod bliskih rođaka.

CONTROLLING

■ Koliko je controlling značajan u LUKOIL-u?

U savremenim uslovima proces rukovođenja kompanijom zahteva kompleksno rešavanje mnogobrojnih problema, uz korišćenje novih pristupa upravljanju. Problemi se pojavljuju pod uticajem kako spoljašnjih, tako i unutrašnjih faktora.

Stoga, za blagovremeno otkrivanje nepovoljnih situacija unutar preduzeća i razloga koji su izazvali takve situacije, pravilnog određivanja i postavljanja ciljeva i zadataka za razvoj predu-

zeća, kao i obezbeđivanja informativne podrške strateškom i operativnom upravljanju biznis procesima, u našoj kompaniji koristi se instrument poput controllinga. Ukratko, cilj controllinga možemo da odredimo kao organizaciju procesa upravljanja, tako da se dostignu svi ciljevi koji stoje pred kompanijom. Sistem controllinga odavno funkcioniše u LUKOIL SRBIJA. Pri tom, na prvo mesto stavljen je kompleks zadataka u vezi sa planiranjem uz korišćenje integrisanog sistema plansko-kontrolnih obračuna na osnovu informacija iz upravljačkog izveštavanja. Krajnji cilj bilo koje komercijalne organizacije jeste ostvarivanje dobiti. Zato controlling možemo nazvati sistemom upravljanja profitom organizacije. Kada preduzeće ima i druge ciljeve (na primer, povećanje udela na tržištu), onda controlling omogućava da se upravljački proces usmeri na dostizanje ovih ciljeva. Zato u našoj upravljačkoj delatnosti controlling zauzima važno mesto.

■ Koje sve odluke Vi donosite na osnovu controllerskih izveštaja?

Controlling nije sistem koji automatski obezbeđuje uspeh kompanije, oslobađajući menadžere od funkcije upravljanja. To je tek instrument menadžmenta, ali vrlo efikasan, koji omogućava menadžeru da proceni situaciju i donosi upravljačke odluke.

Sve upravljačke odluke možemo da podelimo u dve grupe:

- Programirane odluke – donose se u standardnim uslovima u skladu sa utvrđenim procedurama. One mogu da budu jedno-





stavne, ili složene kad zahtevaju detaljnu razradu. Na primer, odluke o kupovini naftnih derivata, o visini zarada. Prirodno, ovde se odluke donose u skladu sa utvrđenim procedurama (pravilnicima).

- Neprogramirane odluke – donose se u nestandardnim uslovima radi rešavanja novih i neuobičajenih problema. Na primer: izrada nove marketinške strategije preduzeća, promena uslova na tržištu i drugo. Controlling ovde ima istraživački, analitički karakter i zahteva uzimanje u obzir mogućih rizika. Donošenje odluka uvek se orijentiše na specifičnost konkretnog zadatka. Ali, umetnost menadžera da na osnovu dobijenih informacija i vlastite analitičke i

upravljačke analize donese pravilnu odluku, jeste proizvod njegovog rada.

■ Šta sve očekujete od dobrog controllera?

Danas controlling ne treba posmatrati samo kao sistem izveštavanja i kontrole, već i kao organizaciju procesa upravljanja. I što je jako važno, u našoj kompaniji uspevamo da funkcije controllinga realizuju ne samo controlleri, već i zaposleni na terenu, te se tako ovaj proces sve više pretvara u samokontrolling. Ovo orijentiše zaposlene na dostizanje ciljeva koji su postavljeni pred nas s personalizovanom odgovornošću za rezultate i stremjenje da u svom radu prevaziđu granice jedne funkcije. Ponoviti, controlling se često određuje i kao sistem upravljanja troškovima. Mi ih grupišemo tako, da bi se precizno pratio uticaj donetih odluka o troškovima na rezultat poslovanja organizacije. Controlling obavlja i funkcije unutrašnje kontrole, ali za razliku od revizije ili unutrašnje kontrole on je orijentisan na tekuće rezultate koji nisu povezani sa dokumentacionom proverom. Od dobrog controllera očekujem blagovremenu analitičku informaciju radi donošenja odluka koje su usmerene na obezbeđivanje stabilnog funkcionisanja kompanije.

■ Kakvo je Vaše mišljenje o budućnosti controllinga?

Danas u svetskoj privredi postoje dva modela controllinga: američki i evropski (nemački). Američki model orijentisan je na spoljne korisnike (organi nadzora, investitori) i zato se bazira na principima *audita* i revizije. U nemačkom modelu, odeljenja u organizaciji orijentišu se na informacije za finansijsko knjigovodstvo, službe oporezivanja i osiguranja, informacionu obradu podataka, a unutrašnja revizija je, za razliku od američkog modela, odvojena od controllinga. U ovom modelu upravljanje controllingom uključuje i „upravljačko izveštavanje“. A upravljačko

izveštavanje, kao što je poznato, pre svega je strateško izveštavanje, povezano sa izradom sistema kontrolnih pokazatelja i raspoređivanjem odgovornosti po centrima izveštavanja (mestima nastajanja). Controlling objektivno postoji i razvija se pod uticajem određenih faktora, kako u Evropi, tako i u SAD. Razlike se odnose na suštinu kataloga zadataka, koji se identifikuju u controllingu.

U savremenim tržišnim uslovima svetske finansijske krize i nestabilnosti mnogih organizacija, funkcionisanje bilo kog preduzeća u mnogome zavisi od korišćenja sistema i metoda upravljanja, a koje doprinose dostizanju strateških ciljeva upravljanja i predodređuju stabilan uspeh u budućnosti. A ovo je moguće realizovati jedino uz uvođenje i razvoj sistema controllinga.

LIČNO

■ **Nedavno ste dobili nagradu Orden prijateljstva, koja Vam je uručena u Moskvi. To je nagrada za posebne zasluge u jačanju mira, prijateljstva, saradnje i uzajamnog razumevanja među narodima. Koliko Vam ovo priznanje znači?**

Predsednik Ruske Federacije Vladimir Putin nagradio me je Ordenom prijateljstva 2014. godine. Za mene je ovo najveća nagrada, a dobio sam je za doprinos jačanju prijateljskih veza i saradnje među narodima balkanskih zemalja i Ruske Federacije. Smatram da je ovo ocena mog desetogodišnjeg rada u ovom regionu, a pre svega u Makedoniji.

■ **Čime se bavite u slobodno vreme i jeste li imali vremena da obiđete Srbiju?**

Slobodnog vremena imam malo, budući da mi je hobi opet posao. Obično organizujem putovanja po zemlji s obaveznom posetom benzinskim stanicama. Jednom rečju, spajam prijatno i korisno. Volim pešačenje i šetnje, susrete s prijateljima, posećujem pozorište i koncerte, čitam literaturu iz oblasti ekonomije.

Srbija ima mnogo znamenitosti, impresioniran sam Drvengradom, manastirom Studenica, Petrovaradinom, nacionalnim parkovima Fruška gora i Đerdap, antičkim gradom Justinijana Prima... Nemam dovoljno slobodnog vremena

da posetim sve što bih voleo, ali zato znam svih 110 objekata naše maloprodajne mreže, rasutih po celoj Srbiji. Sviđaju mi se i pejzaži neobične lepote, čist vazduh, ukusna i zdrava hrana od domaćih proizvoda. Beograd je prelepa prestonica. On spaja u sebi savremena prekrasna zdanja i mnogobrojne istorijske znamenitosti.

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

Izvor moje pozitivne energije su moja porodica, pravoslavna vera i ljubav prema poslu.

■ **Koju knjigu biste nam preporučili?**

Volim da čitam specijalizovanu literaturu, naročito iz oblasti ekonomije i upravljanja. Preporučio bih knjige američkog pisca Dejla Karnegija (*Kako zadobiti prijatelje i uticati na ljude i postizati uspehe u svetu koji se menja, Kako uživati u životu i uživati u radu, Šest načina da privučete ljude*), klasika menadžmenta Pitera Drukera i mnogih svetski poznatih savremenih ekonomista. Uvek se rado vraćam i velikim ruskim klasicima, kao što su Dostojevski, Puškin, Tolstoj i ostali. Mislim da njihova remek-dela obogaćuju duhovni svet svakog čoveka.

■ **Šta biste poželeli čitaocima za novogodišnje praznike?**

Srdačno čestitam svim čitaocima, svim građanima Srbije nastupajuću Novu godinu. Novu godinu obično povezujemo s nadom u bolje. Zato neka sve dobro, što vas je radovalo u staroj godini, dobije nastavak u novoj! Neke vam Nova godina prođe na pozitivnom talasu i neka da potvrđan odgovor na sva vaša očekivanja i nade. Želim da imate snage da dostignete sve zadate ciljeve i da ostvarite sve svoje ideje. Želim vam dobro zdravlje, ostvarenje svih zamisli i planova, blagostanje vašim porodicama i prijateljima, da u vašim domovima caruju mir, harmonija i toplina. A Srbiji i srpskom narodu – mira i prosperiteta! ■

Andrej Mihailović Kuku od decembra 2013. godine je generalni direktor LUKOIL SRBIJA AD i rukovodilac Balkanskog regionalnog udruženja koje sačinjavaju LUKOIL-ova društva iz Srbije, Makedonije, Crne Gore i Hrvatske sa sedištem u Beogradu. Od 2005. godine radi u naftnoj kompaniji LUKOIL, gde obavlja dužnost direktora LUKOIL Makedonija i kasnije LUKOIL Montenegro. U poslednjih 30 godina radnog iskustva A.M. Kuku se nalazi na visokodgovornim rukovodećim funkcijama u privrednim društvima i državnim institucijama. Andreja možete kontaktirati na e-mail kabinetgd@lukoil.rs

DRAGAN RADOSAVLJEVIĆ
CFO
STRAUSS ADRIATIC

Controlling alati život čine lakšim

■ Srbi su poznati kao veliki ljubitelji kafe. Koliko prosečan Srbin popije kafa dnevno?

Legenda kaže da je nakon jednog od poraza turske vojske dovitljivi Srbin otkupio celokupne zalihe kafe koje su ostale iza pobedenih Turaka i otvorio kafanu u elitnom delu Beča. Kafa poslužena uz ratluk ili neki kolačić svidela se bečkim damama, a posle toga je postala najpopularniji napitak u Evropi. Danas, statistika pokazuje da godišnje uvezemo preko 31.000 tona sirove kafe i to najviše iz Brazila, ali i Vijetnama i Indije. Prosečna godišnja potrošnja kafe po stanovniku u Srbiji iznosi 4,5 kilograma, odnosno svaki ljubitelj kafe dnevno popije po 2,7 šoljica. Ovaj interesantan podatak govori da pijemo kafu trinaest puta više od Turaka i još je, po navici, naručujemo kao tursku kafu, misleći na našu tradicionalnu „domaću“ kafu.

■ Strauss je poznat kao inovativna kompanija. Kako izgleda raditi u tako dinamičnom i inspirativnom okruženju?

Strauss Adriatic je, pre svega, kompanija puna ljudi koji su orijentisani ka inovativnosti i koja svakom zaposlenom pruža idealne uslove i mogućnosti za razvoj u kvalitetnom poslovnom okruženju. Naš dinamični tim uvek nastoji da bude najbolji i svi sarađujemo kao da smo jedna porodica. Iz tog razloga, odlazak na posao za svakog našeg zaposlenog predstavlja posebno zadovoljstvo.





■ **Vi se nalazite na mestu CFO, a pre toga radili ste kao controller. Koja je sličnost, odnosno razlika, između ova dva radna mesta?**

Pozicija controllera omogućava uvid u kompletno finansijsko poslovanje jedne kompanije i traži određeni, specifičan talenat za superviziju kvaliteta računovodstvenih i finansijskih izveštavanja i unapređenje postojećih poslovnih procesa. Poželjno je da CFO takođe ima korene u računovodstvu i finansijskom izveštavanju, a skill set je proširen u smislu razumevanja operacija i međusobnog odnosa finansijskog sistema i operacija. Potom, zahteva poznavanje strukture kapitala, izvora finansiranja i upravljanja tokovima novca i rizika, kao i donošenje adekvatnih odluka koje bi omogućile da pomenuto pretvori u realizaciju i odgovarajuću tržišnu prednost.

CONTROLLING

■ **Strauss je kompanija koja dolazi iz Izraela. Koliko je razvijen controlling u izraelskim kompanijama?**

O značaju controllinga u izraelskim kompanijama mogu da sudim samo po *Strauss Grupi*, jer moja iskustva odatle potiču. Posebna pažnja posvećuje se profesionalnom razvoju controllera, a praksa je pokazala da se u njima kriju naslednici CFO-a. Naša matična kompanija okuplja sve controllere na godišnjem kongresu u Izraelu u cilju razmene iskustava i stavljanja posebnog akcenta na važnost ove funkcije za kompaniju.

■ **Vi ste nekoliko godina radili kao controller. Kako biste opisali Vašu ulogu kao controllera – inspektor, analitičar, biznis partner ili agent promene?**

Značenja svih navedenih termina sadržana su u radnom mestu controllera. Danas je trend da se akcenat stavlja na ulogu biznis partnera,

a verujem da će u budućnosti prednjačiti uloga agenta promene. Naravno, pomenute uloge ne mogu dovesti do uspeha bez blagovremene i permanentne provere, analize i poznavanja biznisa u okviru kojeg se vrši controlling.

Uloga controllera je, sasvim sigurno, veoma zahtevna i odgovorna, jer se oni nalaze na izvoru svih informacija značajnih za funkcionisanje jedne kompanije. Kompleksnost ove pozicije se posebno ogleda u pravovremenom igranju odgovarajuće uloge.

■ **Controlleri postaju sve više traženo zanimanje. Da li biste preporučili svom detetu da postane controller?**

Da, svakako bih preporučio. Ovo zanimanje je moja profesionalna opredeljenost i velika ljubav. Preporuku bih dao iz više razloga, a ne samo zbog trenutne ponude i tražnje na tržištu rada. Naime, na poziciji controllera imate neograničen pristup bazi znanja, otvorene mogućnosti za svakodnevno unapređenje svih znanja i veština a koje se ne tiču samo finansija. Stoga, posao controllera odvija se u jednom interesantnom, dinamičnom i šarolikom okruženju koje je satisfakcija svakom profesionalcu. Dalje zavisi samo od vas, od toga kako ćete upotrebiti ove prednosti i razvijati svoju karijeru.

■ **Strauss je uveo MIS digitalnu platformu. Izuzetno je uzbudljivo gledati kako vaši prodavci trenutno dobijaju podatke na terenu preko tableta. Da li možete da nam opišete MIS platformu?**

MIS digitalna poslovna platforma koju smo implementirali u našem poslovnom modelu je složeno i, možemo reći, kompletno integrisano informaciono rešenje. Nije ga jednostavno opisati, ali pokušaću da dam simplifikiran i verodostojan opis. Ovu platformu čini nekoliko slojevitih celina, počevši od postavljanja i optimizacije BPA (Business Process Architecture), drugim rečima od integrisanog procesnog modela, pa



preko MIS ERP (Enterprise Resource Planning) sistema, kojim su ne samo automatizovani svi transakcioni procesi, nego i više od toga, pa do veoma naprednih korisničkih rešenja sistema poslovne inteligencije. MIS ERP sistem je kičma ove digitalne platforme, produkcionni sistem kojim je uspešno izvršena digitalizacija svih poslovnih procesa naše kompanije, kao što su: nabavka i upravljanje zalihama, upravljanje proizvodnjom, prodaja i distribucija, zatim upravljanje ljudskim resursima, imovinom, servisima, kao i računovodstvo i finansije.

U našem nastojanju da dosegemo visok nivo digitalizacije poslovanja koristimo i neka druga izuzetno značajna softverska rešenja, kao što su WMS (Warehouse Management Systems) i SFA (Sales Force Automation), izmeštena rešenja digitalizacije procesa eksterne distribucije i još dosta drugih softvera. U mnoštvu implementiranog softvera valjalo je imati takvu digitalnu platformu koja će oformiti produktivnu i potpuno integrisanu celinu i to smo apsolutno postigli *Enterprise Service Bus* slojem, odnosno MIS integracionim rešenjima utemeljenim na dobro poznatim softverskim platformama i softverima.

■ **MIS digitalna platforma olakšala je donošenje odluka. Šta Vas je podstaklo da je uvedete? Kako je tekao proces implementacije i sa kim ste saradivali?**

Uvođenje MIS digitalne platforme u *Strauss Adriatic* nastalo je iz potrebe kompanije da ima jasnu i pouzdanu sliku o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Suštinu MIS digitalne platforme predstavlja mnoštvo digitalizovanih kvalitetnih podataka, dobro organizovanih i čuvanih, koji omogućavaju svrsishodne analize na operativnom, taktičkom i strategijskom nivou.

Odgovor na drugi deo Vašeg pitanja mogao bih da formulišem na sledeći način. Proces izgradnje digitalne poslovne platforme je teško fazno. Prvo je prilagođen i implementiran

LIČNO

■ S obzirom na to da radite u kompaniji *Strauss Adriatic*, sigurno ste ljubitelj kafe. Koliko kafe dnevno popijete i da li imate neke posebne rituale ispijanja?

Kafu sam zavoleo kad sam počeo da otkrivam sve njene tajne, uzgoj i podneblja iz kojih dolazi, proizvodnju, kao i uloženi trud i strast koji su potrebni da bi finalni proizvod pronašao put do pravih potrošača. Za sebe mogu da kažem da sam espresso macchiato tip, te me nekoliko kratkih kafa tokom radnog vremena poprilično okrepi i ulepša mi dan. Za mene su dragoceni trenuci predaha dok uživam uz *Doncafé Professional espresso*. Rituali u pripremi i ispijanju kafe jesu deo njene magije, a moj je da uvek pratim iste korake kada je spremam, sa puno pažnje i ljubavi, jer je samo tada ona prava.

U *Strauss Adriatic* je priprema i ispijanje kafe sastavni deo korporativne kulture i doprinosi atmosferi u kojoj se svi osećamo kao deo jedne velike porodice. Nema ništa lepšeg nego kad sami u našem kafeu pripremamo ovaj napitak.

■ Vi ste dugo radili kao controller. Kada pogledate svoj život, da li postoji varijansa između onoga što ste planirali do sada i onoga što ste ostvarili?

Moram priznati da se moji profesionalni planovi trenutno odvijaju upravo u okviru postavljenih ciljeva. Međutim, da ste me pre petnaest godina pitali da li sebe vidim u finansijama, odgovor bi bio negativan. Želim da se vratim na početak rada u *Straussu* i ponovo skrenem pažnju na svoju kompaniju, koja mi je pružila odličnu platformu za napredovanje i kontinuirano usavršavanje. Zauzvrat, vrednuje se lojalnost, čestitost i želja da zajedno uspemo kao jedinstveni tim.

■ I na kraju, tradicionalna ili espresso kafa?

Ne postoji tačan odgovor na ovo pitanje. Evo, uzmimo moj slučaj: kako sam već pomenuo, ja sam opredeljeni espresso tip, međutim, nije mi strano da napravim izlet ka instant ili filter kafi, ili da uživam u šoljici dobre tradicionalne kafe, posebno u kućnoj atmosferi. Na kraju, nije ni važno koja je vrsta kafe u pitanju, važno je samo da svako od nas svim čulima uživa u svakoj šoljici kafe. To je upravo ono što *Doncafé* donosi brojnim ljubiteljima kafe na našem tržištu.

MIS ERP sistem, prema potrebama *Strauss Adriatic*. Potom su implementirana druga specifična softverska rešenja o kojima je bilo reči ranije, a nakon svega toga pažljivo su planirani i izvedeni modeli integracije. U poslednjoj fazi, kada je sve uvedeno "leglo" i stabilizovalo se, došla je na red implementacija MIS Sistem poslovne inteligencije. Tako smo dobili koherentnu, funkcionalnu i efikasnu digitalizovanu celinu. Što se tiče saradnje, ona je bila na visokom nivou i odvijala se u plodnom radu zajedničkih timova, koji su rado delili znanje, iskustvo i podjednako težili ka postignuću distalnih ciljeva. Dakle, na implementaciji projekta kontinuirano su saradivali i danas saraduju mnogi eksperti kompanije *M&I Systems Co. Group* s jedne strane, i biznis eksperti naše kompanije, s druge strane.

■ Promene su najteže za prihvatanje. Kako je Vaš tim prihvatio promenu i uvođenje MIS digitalne platforme?

Prihvatanje promena jeste teško i prirodno je da ljudi pružaju otpor promenama, ali u našem slučaju kod svih zaposlenih je postojala svest da će uvođenje MIS digitalne platforme u *Strauss Adriatic* doneti komparativnu prednost na tržištu i da će od njenog uvođenja svi imati korist. Osim toga, politika naše kompanije bila je da se svi zaposleni koji su bili aktivno uključeni u implementaciju adekvatno i nagrade za svoje dodatno angažovanje van radnog vremena, što se pokazalo kao dodatna motivacija za ozbiljan i profesionalan pristup projektu. ■

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 na e-mail dragan.radosavljevic@strauss-group.rs ili brojem telefona 060 955 3046.

25 years

OF
ACHIEVING
YOUR
GOALS



MIS DIGITAL PLATFORM

ZORAN BLAGOJEVIĆ

PRESEDNIK IZVRŠNOG ODBORA

WIENER STÄDTISCHE OSIGURANJE A.D.O. BEOGRAD



Prvi među jednakima na putu do uspeha

Njegovi junaci iz mladosti su Jim Morrison, Džoni Štulić i Dejan Savićević, zato što nisu pristajali na uobičajenost. Zoran Blagojević, predsednik izvršnog odbora kompanije Wiener Städtische osiguranje koja je jedna od vodećih osiguravajućih kompanija na tržištu osiguranja u Srbiji, kaže da je sagledavanje celokupne slike o uspešnosti poslovanja jedne kompanije nemoguće bez dobro razvijenog controllinga i da je on naročito važan za osiguravajuće kuće

■ U odnosu na Evropu, osiguranje je u Srbiji slabo razvijeno. Kakve su Vaše procene u vezi sa razvojem tržišta osiguranja u Srbiji u sledećih deset godina?

Tržište osiguranja u Srbiji se već više od deceniju posmatra kao tržište sa velikim potencijalom za rast. I pored toga, nizak životni standard naših ljudi i neprepoznavanje koristi koje osiguranje nudi, doveli su do toga da i dalje zaostajemo ne samo za razvijenim zemljama, nego i onim u okruženju. Njegova osnovna karakteristika je loša struktura - malo učešće životnog osiguranja u poređenju sa neživotnim osiguranjem, odnosno visoko učešće obaveznog osiguranja u segmentu neživotnih osiguranja. Zato smatram da će se, u narednom periodu, najveći porast dogoditi upravo u segmentu životnog osiguranja. Uz to, zdravstveno i penzijsko osiguranje tek treba da pokažu pravi potencijal, kao i kolektivna osiguranja, koja su sada slabo zastupljena. Takođe, naša vlada intenzivno radi na usaglašavanju zakonodavnih propisa sa propisima Evropske unije, a postepeno će se ići i na liberalizaciju tržišta. Sve ovo rezultiraće daljim zaoštavanjem konkurencije. Svi ćemo morati više da se trudimo, menjamo, povećavamo efikasnost, podižemo nivo servisa prema korisnicima naših usluga, ne bi li se prilagodili novim uslovima poslovanja. Ovo ne treba posmatrati kao nešto loše, već kao mogućnost da svoje poslovanje dalje unapređujemo, što će svakako doprineti da na tržištu osiguranja opstanu samo ozbiljni igrači, oni koji će klijentima omogućiti kvalitetniju uslugu.

■ Wiener Städtische osiguranje jedna je od vodećih kompanija na tržištu osiguranja Srbije. Koje bi bile Vaše preporuke zakonodavcima?

Već duži vremenski period osiguravajuće kuće u Srbiji pokušavaju da dogovore sa državom poreske olakšice koje bi blagotvorno uticale na promociju životnog osiguranja, a kojim bi se stanovništvo motivisalo da ulaže u ovaj vid dugoročne štednje. To bi osiguravačima povećalo obim posla, pa bi se čitav sektor osiguranja aktivnije

uključio u kupovinu državnih hartija od vrednosti i obezbeđivanje povoljnih izvora finansiranja državi, koje je moguće usmeriti u infrastrukturne projekte. Ovi infrastrukturni projekti dalje bi povećavali zaposlenost, a samim tim i prihode od poreza državi. Tako se poreskim olakšicama ne bi smanjio prihod u državni budžet, nego naprotiv – povećao, i to u daleko povoljnijem privrednom okruženju. Korist bi imali i država, i građani, a i osiguravajuće kuće. Dodatni problem jesu upravo dugoročne hartije od vrednosti. Na razvijenim tržištima, čak 98 odsto premije prikupljene kroz životno osiguranje plasira se kroz ovaj finansijski instrument, a u Srbiji gotovo da ga nema. Zato bi u narednom periodu bilo neophodno da država kreira ambijent za razvoj finansijskog tržišta. Naredni korak mogao bi da bude zakonsko izjednačavanje uplata u dobrovoljne penzijske fondove i uplata za životno osiguranje, kada ih vrši poslodavac, jer obe kategorije jesu izdvajanje sredstava za starost. I naravno, uređenje stanja na delu tržišta osiguranja od autoodgovornosti u skladu sa potrebama korisnika naših usluga.

■ Vi ste prvi čovek kompanije sa 1.200 zaposlenih. Šta mislite, kako bi Vas zaposleni opisali kao menadžera?

To biste, ipak, morali njih da pitate. Veoma je teško i nezahvalno da se govori o sebi, ali nadam se da me gledaju kao kolegu koji je uvek spreman da im pomogne. Mislim, odnosno nadam se, da nemaju strah od mene, barem većina, i da se ne ustručavaju da mi se obrate za sve što ih interesuje. Trudim se da budem jasan u davanju informacija, kao i da ih dajem pravovremeno, ne bi li im olakšao da posao urade u rokovima i kvalitetno. Svi smo mi deo tima koji radi na ostvarivanju zajedničke vizije kompanije i zadatih ciljeva. Iskreno se trudim da delujem na taj način i želeo bih da me saradnici tako i vide, kao jednog od njih, njihovog kolegu.

■ „Život bez brige“ je vaš slogan. Da li ste Vi osigurani? Koliko osiguranja imate?

Naša svakodnevica ispunjena je raznim brigama, a veliki deo njih možemo donekle da

rešimo kroz osiguranje. Ipak, svest o značaju osiguranja, nažalost, nije dovoljno razvijena kod naših ljudi. Ne razmišlja se mnogo unapred, već se brige o budućnosti uglavnom stavljaju „pod tepih“. Kao čovek koji je ceo svoj radni vek proveo u ovoj delatnosti, veoma sam svestan koristi i benefita koje osiguranje sa sobom nosi. Zato sam osigurao ne samo sebe, već i članove svoje porodice, kao i neke materijalne vrednosti koje posedujem. Trenutno, članovi moje porodice i ja imamo deset polisa osiguranja.

CONTROLLING

■ Wiener Städtische osiguranje ima razvijen Sektor controllinga. Kakva je Vaša saradnja sa njim?

Komunikacija sa službom controllinga je svakodnevna i intenzivna. Mogu slobodno da kažem da je naša saradnja odlična, ali i da je godinama građena. To je mesto na kojem mogu da dobijem gotovo sve informacije. Imam potpuno poverenje u njih, kao i razumevanje za njihov posao. Trudim se da im budem uvek dostupan, a i oni mogu da potvrde da su moja vrata uvek otvorena za njih, bez potrebe da se prethodno najavljuju.

■ Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva: ciljevi, planovi i kontrola. Koliko je controlling, po Vama, zaživeo u Srbiji?

U Srbiji, controlling je zaživeo sa dolaskom stranih kompanija, a posebno u prethodnih pet-šest godina. Svaka firma koja se ozbiljno bavi biznisom morala bi da ima ovu službu. To posebno važi za osiguravajuće kuće. Razlog je specifična organizaciona struktura, koja je sa jedne strane orijentisana ka obezbeđivanju prodaje osiguranja kroz složenu prodajnu mrežu, a sa druge strane ka rešavanju odštetnih zahteva i kontrolu troškova. Da bi se stekla celokupna slika o uspešnosti poslovanja, neophodno je da se prikupe sve informacije: o premiji, štetama, troškovima i drugim elementima poslovnog rezultata i to na nivou organizacionih jedinica i po vrstama posla, a

sve to obezbeđuje nam Služba za controlling. Tek onda sam u stanju da objektivno sagledam situaciju i da donesem prave odluke radi ostvarenja postavljenih ciljeva.

■ Controlling započinje od strateškog planiranja. Kako se odvija proces strateškog planiranja u Wiener Städtische osiguranju?

Strateško planiranje je ozbiljan i dugotrajan proces. Proces godišnjeg i srednjoročnog planiranja započinje još pred kraj prve polovine godine i traje do kraja godine. U njemu učestvuju sve relevantne službe i sektori, kao što su: aktuarska služba, underwriting, prodaja, marketing, reosiguranje, finansije i logistika, a tim povodom organizujemo i radionice. Takođe, mi tesno saradujemo i sa ostalim članicama *Vienna Insurance Group*, sa kojima delimo *know-how*.

Svake godine, pravi se plan za naredne tri godine, koji je usaglašen sa definisanim strateškim ciljevima Grupe, odnosno naše kompanije. Važan deo strateškog planiranja jeste i definisanje aktivnosti i mera koje će omogućiti da se ostvare željene vrednosti KPI-eva. Koordinaciju celokupnog procesa, uz sagledavanje eksternih faktora i komunikaciju sa internim nosiocima procesa planiranja, obavlja Služba za controlling.

■ Controlleri često prave izveštaje. Šta, po Vama, čini dobar izveštaj?

Naša služba Controllinga pravi najrazličitije izveštaje – dnevne, mesečne, kvartalne, godišnje, kao i one po zahtevu, i to kako one koji su namenjeni internoj upotrebi, tako i one koje su usmereni ka Grupi, odnosno trećim stranama. U njima se nalazi veliki broj korisnih informacija, a koje se razlikuju po dinamičnom i strukturi. Svakako, da bi izveštaj bio dobar i koristan, on mora da bude razumljiv i pravovremen. Takođe, od izuzetne važnosti je i da se izdvoji bitno od nebitnog, jer nije samo važno da se sve brojke slože, već da se sagleda šira slika, uticaj neke pojave, trend. Većina izveštaja bavi se praćenjem prethodnog perioda koji nam služi da kroz prošlost, ali i sadašnjost, sagledamo budućnost.

Zoran Blagojević stupiće na funkciju predsednika Izvršnog odbora Wiener Städtische osiguranja a.d.o. Beograd 27.12.2015. godine. Na ovu funkciju on dolazi sa dolazi sa mesta Izvršnog direktora. Svoju karijeru u ovoj kompaniji započeo je 2003. godine, da bi 2008. godine preuzeo poziciju predsednika Upravnog odbora kompanije Wiener Re a.d.o. Beograd. Četiri godine kasnije, 2012. godine, nastavio je karijeru u Wiener Städtische osiguranju. Pre nego što se priključio ovoj kompaniji, bio je zaposlen u tri osiguravajuće kuće. Diplomirani je pravnik, a ovo zvanje je stekao na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Zorana možete kontaktirati na e-mail z.blagojevic@wiener.co.rs, ili na telefon 011 220 9999.



LIČNO

■ Menadžeri imaju sve manje slobodnog vremena. Kako Vi provodite slobodno vreme? Da li imate neki zanimljivi hobi?

Pre svega, nastojim da svoje slobodno vreme koristim na što kvalitetniji način. Nemam ga dovoljno, ali vreme provedeno sa porodicom i prijateljima predstavlja način da obnovim energiju koja mi je potrebna za naredne poslovne korake. Nažalost, zimski period je za mene lično manje interesantan, budući da sam uglavnom zainteresovan za aktivnosti koje su vezane za boravak u prirodi. Međutim, čitanje je dostupno tokom cele godine.

■ Kada smo bili mali, gledali smo partizanske filmove i velike heroje (Bata, Prle, Valter...). Koji je Vaš omiljeni junak iz dejinjstva i šta ste od njega naučili?

Generacija kojoj pripadam je odrastala uz tu vrstu heroja. Ali ne samo uz njih, već i uz heroje sporta i muzike. Prle je lik koji je meni bio inspirativan, ali takođe i Jim Morrison, Branimir Džoni Štulić, Dejan Savićević. Čini mi se da je svima njima zajedničko da nisu pristajali na uobičajenost. Težili su nečem drugačijem.

■ Često čujemo rečenicu „U moje vreme se bolje živelo...“. Kada biste imali vremeplov, u koje vreme biste voleli da se vratite?

Teško mi je i da zamislim da se vratim u neko prethodno vreme, imajući u vidu izazove kroz koje sam prolazio u vremenu koje je sledilo nakon toga. Ako mogu da maštam, voleo bih da vreme koje sada živimo karakteriše mir, viši nivo spokojstva i želja za upoznavanjem različitosti, kako je to bilo u vreme moje mladosti.

■ Uskoro dolazi Nova godina. Šta biste poželeli našim čitaocima za Novu godinu? A šta sebi?

Naravno svima, ali i sebi, pre svega bih poželeo dobro zdravlje i ličnu sreću. Ali želim da naglasim da je za pronalaženje puta do lične sreće nužno zaviriti unutar sebe i spoznati šta nas istinski usrećuje. Nadam se da ćemo, ukoliko u tome budemo iskreni, shvatiti da imamo mnogo razloga za istinsku radost u događajima koje nas svakodnevno okružuju. ■

WACC

Weighted Average Capital Cost (prosečna cena kapitala)

Preuzeto iz knjige „Biblija controllinga” autora Bojana Šćepanovića

WACC je prosečna cena kapitala koju kompanija koristi.

Kompanija koristi dva izvora kapitala:

Pozajmljeni. To su krediti, obveznice, lizing. Ovaj kapital ima svoju cenu koja se vidi u ceni kamate, ceni obveznice, ceni lizinga. Ovaj kapital se zove *Debt*, odnosno *pozajmljeni izvori finansiranja*.

Sopstveni. To su akcije, neraspoređeni profit, odnosno profit tekuće godine. Često menadžeri kažu da je ovaj novac besplatan. Ali, to je pogrešno zaključivanje. Kompanija može investirati sopstveni novac i u druge projekte, tako da postoji oportunitetni trošak. Svaki novac ima svoju cenu.

Izvor	mEUR	Učešće	Cena kapitala	Ponderisana cena kapitala
Krediti (debt)	60	60%	8,0%	4,8%
Kapital (equity)	40	40%	15,0%	6,0%
	100	100%		10,8%

U ovom slučaju WACC je 10,8%. To znači da kompanija u proseku pozajmljuje pare za 10,8%.

WACC se koristi u više različitih situacija:

- diskontovanje investicija
- Izračunavanje *Economic Value Added (EVA)*
- Procena vrednosti kompanije

Kod računice WACC-a u srpskim kompanijama najveći problem je da se dobije cena sopstvenog kapitala (15,0% u gornjem primeru). Teoretski, a i praktično, na Zapadu se koriste podaci sa berze. Pošto berza u Srbiji ne funkcioniše baš najbolje, teško je dobiti podatak na ovaj način. Moja preporuka je da za cenu sopstvenog kapitala u Srbiji koristite dva pristupa:

- Koliki je ROCE kompanije?
- Koliko gazda želi da dobije na uložene pare?

Izračunajte ove dve cifre i pronađite neku zadovoljavajuću srednju vrednost za cenu sopstvenog kapitala.

Takođe, iznos sopstvenog kapitala (40 mEUR u gornjem primeru) treba da se uzme sa berze. Dakle, uzima se tržišna, a ne knjigovodstvena vrednost kapitala. Čak iako kompanija ne postoji na berzi, ovaj iznos može približno dobro da se proceni. ■

Discount rates – Discount rates are based on Weighted Average Cost of Capital (WACC) derived from the Capital Asset Pricing Model (CAPM) methodology. The cost of a company's equity and debt, weighted to reflect its capital structure of 70:30 respectively, derive its weighted average cost of capital. In economies where risk-free yields do not exist, the WACC rates used in discounting the future cash flows are based on a US 10-year risk-free interest rate, adjusted for inflation differential and country risk premium. The discount rates also take into account the debt premium, market risk premium, gearing, corporate tax rate, and asset beta. For cash-generating units within economies that currently experience high inflation rates and expect lower future inflation, rolling discount rates are applied.

The recoverable amounts for the cash-generating units have been determined based on the following key assumptions for the years ended 31 December 2012 and 2011:

	Discount rate after tax in %		Discount rate pre tax in %		Nominal growth in cash flow in terminal value in %	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Telenor Hungary	16.0 – 11.6	10.2 – 8.8	18.8 – 14.4	12.3 – 10.9	0.0	0.0
Telenor Denmark	7.3	5.5	9.8	7.2	0.0	0.5
Telenor Sweden	7.5	5.0	9.6	6.6	0.0	0.5
Broadcast	6.4	4.5	9.4	6.6	(1.5)	(1.5)
Telenor Serbia	16.2 – 12.9	13.9-12.1	18.0 – 14.7	14.9-13.1	3.0	3.0

Telenor u Srbiji koristi WACC u rasponu od 12,9% do 16,2%

Digitalna PC Press izdanja



Preuzmite aplikaciju PC Press i čitajte interaktivna izdanja vaših omiljenih časopisa na tabletu ili smartfonu.



LIDIJA LATINOVIĆ
HR DIREKTOR
CARLSBERG

KREIRANJE KULTURE KOMPA NIJE

KORPORATIVNA KULTURA – MIT, ZABLUDA ILI NEŠTO TREĆE?

Više od decenije radim u danskoj kompaniji i osećam se kao „svoj na svome“. Jaka i jasno definisana korporativna kultura daje osećaj da smo komotni u cipelama koje nosimo i doprinosi boljoj motivaciji i angažovanosti zaposlenih. Ponosni smo na našu neposrednost i neformalnu komunikaciju. Ali iza ove, na prvi pogled „ležernosti“, stoji dugogodišnje nastojanje da budemo jedna velika porodica, da tim bude važniji od pojedinca, da svako od nas može da menja stvari nabolje i da hijerarhija, iako jasno definisana, ne treba da bude prepreka za neposredan kontakt i otvoren razgovor. Koliko je korporativna kultura važna, govore i redovna ispitivanja stavova zaposlenih i istrajnost da uspemo u nameri da nas ona razlikuje od ostalih i da nam da konkurentsku prednost.

Sigurna sam da je i u ostalim kompanijama slično. Možda se identitet gradi kroz neko drugo ponašanje, ali on postoji i vidljiv je na svakom koraku. Međutim, zapitamo li se nekada da li je dovoljno da iskusnom menadžeru koji se pridruži našem timu samo objasnimo da mi to radimo ovako? Kako on da se snađe u lavirintu neformalne komunikacije, skraćenica koje svi razumemo samo on ne, zahtevima da ovde sve radimo sami bez asistenata, sekretarica i vozača i da je za odluku potreban konsenzus?

U poslednje vreme mnogo razmišljam na ovu temu. Zaposlili smo divne ljude, profesionalce iz drugih kompanija, svesni da oni donose drugačiju kulturu sa sobom i da su spremni da prihvate novi know-how. Smatrali smo da će lako da se naviknu na naš način rada, jer je „opušteniji“, „neformalniji“, „slobodniji“. Međutim desilo se nešto sasvim suprotno. U početku su bili oduševljeni, vremenom zburjeni i zabrinuti i pojavile su se sledeće nedoumice:

- Kako direktno da razgovaram sa generalnim?
- Upravo mi je zaposleni iz drugog sektora napisao imejl i dao predlog šta treba da unapredim u svom sektoru.
- Zašto mi ne dozvoljavate da persiram kolegi, pa radim to poslednjih deset godina?
- Zašto finansije stoje između mene i kupca?
- Zašto mi HR biznis partner diše za vratom?
- Zašto nam je potreban trening? Nismo bolesni, potrebna nam je disciplina.

Jake korporativne kulture formiraju naše ponašanje i s vremenom se identifikujemo sa kompanijom u kojoj radimo. Ukoliko menjamo kompaniju, veoma je važno da znamo šta da očekujemo i da zapitamo sebe da li smo spremni za promenu. Jer, kompanije će istrajati u svojim nastojanjima da održe kulturu, a na pojedincu je da proceni da li može i želi da se u nju uklopi. Da li je kultura kompanije u koju neko dolazi u skladu sa njegovim ličnim vrednostima i uverenjima?

Ali ovde nije kraj priče. Kompanijama je takođe potrebna raznolikost, fluktuacija, „nova krv“. Da li je došlo vreme da samo zapošljavamo mlade talente i kreiramo ih prema našim potrebama ili treba da napravimo iskorak, da rizikujemo i da budemo strpljivi? Mislimo da je osim zapošljavanja mladih talenata potrebno da zapošljavamo i profesionalce koji imaju znanje i iskustvo, ali njima je potrebno vreme i podrška da razumeju zašto su nam određena ponašanja važna i kuda ona vode.

Verovatno ste dok ste čitali ovaj tekst razmišljali o zlatnom pravilu u procesu zapošljavanja, a koje govori da je najvažnije da se proceni da li kandidat može da se uklopi u vašu kompanijsku kulturu. Da li je dovoljno da ovo pitanje postavimo samo tokom procesa selekcije ili je potrebno da napravimo sigurnosnu mrežu podrške sa većim akcentom na kompanijsku kulturu?

I ako se pitate zašto ovaj tekst nije u prvom licu, onda okrivite kompanijsku kulturu, tim ispred pojedinca, ili možda liderstvo 5 nivoa, paradoksalnu mešavinu lične skromnosti i profesionalne odlučnosti. ■

Lidija Latinović je HR direktor u kompaniji *Carlsberg Srbija* od 2013. godine. U istoj kompaniji je od 2005. godine na različitim pozicijama u okviru HR sektora. Lidiju možete kontaktirati na e-mail lidija.latinovic@carlsberg.rs.



GORAN POPOVIĆ
DIREKTOR PIVARE
HEINEKEN

SUPPLY CHAIN MENADŽMENT

LANAC JE JAK ONOLIKO KOLIKO JE JAKA NJEGOVA NAJSLABIJA KARIKA

Prvi put sam imao priliku da čujem nešto o Supply Chain funkciji 2006. godine. Tada nisam mogao da shvatim kako se opis funkcije uklapa u ono što mi je iskusni sedi gospodin iz Amerike predstavio kao unapređenje organizacije. Organizacija se tada suočavala sa brzim rastom u nedisciplinovanom sistemu nefokusiranom na ključne resurse po prioritetima.

Tada je uspešno implementirano samo ime bez suštinskog znanja i razumevanja koja je to karika (chain) i koga ona to snabdeva (supply) i čime. Operacija uspela, pacijent mrtav. Više godina kasnije ponovo sam imao priliku da uspostavim lanac snabdevanja i nisam je propustio. Kada su u Japanu započeli novu industrijalizaciju posle Drugog svetskog rata, osnovali su „Kliniku za produktivnost“. Nije to bila stvar izbora, već su sva preduzeća morala da rade po standardizovanim pravilima, a država je

prenosila znanja, merila i kalibrisala industriju. Kao posledica takvog rada nastali su alati koje danas ceo svet primenjuje: 5S, Kaizen, Kanban, TPM, Ishikawa/Fishbone diagram... Pogledajmo šta je potrebno za uspešnu implementaciju lanca snabdevanja!

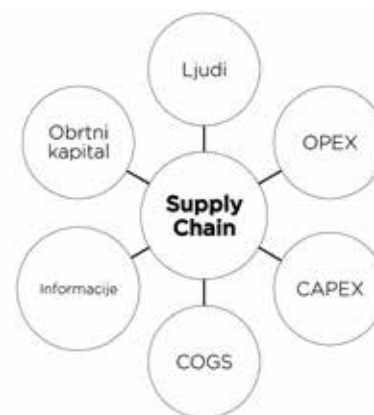
Integracija i komunikacija. Za prethodnih 16 godina radnog iskustva horizontalno i vertikalno sam gradio i vodio sve ključne procese unutar jedne organizacije: proizvodnja, inženjering i održavanje, nabavka, logistika, prodaja. Tek kada sam „seo“ na poziciju izvršnog direktora, shvatio sam koja karika mi nedostaje u timu da bih ostvario vrhunske performanse operacija. To je Supply Chain! Konačno sam bio spreman za uspešnu implementaciju lanca snabdevanja.

Jednostavnost. Da li su svi uspešni alati i procesi toliko jednostavni da je to prosto na prvi mah neshvatljivo? Da. Često kažemo: „Zašto



jednostavno, kada može komplikovano?“ Funkcija Supply Chaina je upravo da pojednostavi komplikovano i bazirana je na logici i matematici (kombinatorika).

Poznavanje tržišta. Zašto je „toyotizam“ pobedio „fordizam“? Zašto i dalje pobeđuje? Da li razumemo koje su potrebe i zahtevi tržišta? Da li se te potrebe menjaju s vremenom? Da li razumemo njihovu dinamiku i trendove? Stvaramo li nove trendove inovacijama? Kako možemo da predvidimo tražnju? Zašto bismo proizvodili samo da bismo nešto proizveli, ako to u tom trenutku nije potrebno tržištu? Kako da u tako dinamičnom sistemu odredimo koliko proizvoda treba da proizvedemo i u kom periodu? Kako da u tako dinamičnom sistemu nabavimo samo onoliko sirovina koliko nam treba, sa optimalnim zalihama? Kako da ta roba stigne što pre do krajnjeg korisnika? Koja je najisplativija ruta i dinamika?



Sa pitanjima smo krenuli od potrošača/tržišta (*demand*), preko lanca snabdevanja (*Supply Chain*) do potrošača. Ključna uloga lanca snabdevanja jeste da izbalansira, sinhronizuje operacije i sve resurse (ljude, opex, capex, cogs, informacije, obrtni kapital) u skladu sa potražnjom i da obezbedi profitabilnost i dodatnu vrednost organizaciji.

Tim. Osnova za sve jeste da imate tim. Lanac je jak onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika. Lanac snabdevanja je vrlo dinamičan i nepredvidljiv. Osim upravljanja rizicima, neophodno je da svaki deo procesa bude merljiv i baziran troškovno na principu Activity Based Costing (ABC) kalkulacije. Ključni interni klijent, zbog konstantnih „what-if“ simulacija, stvarnog praćenja i predviđanja troškova prema nosiocima i mestu troška, jeste controlling. Lanac snabdevanja, kao i svaki matematički zadatak, uvek može da reši isti izazov na više načina. Međutim, samo je jedan najpovoljniji i za korisnika i za kompaniju.

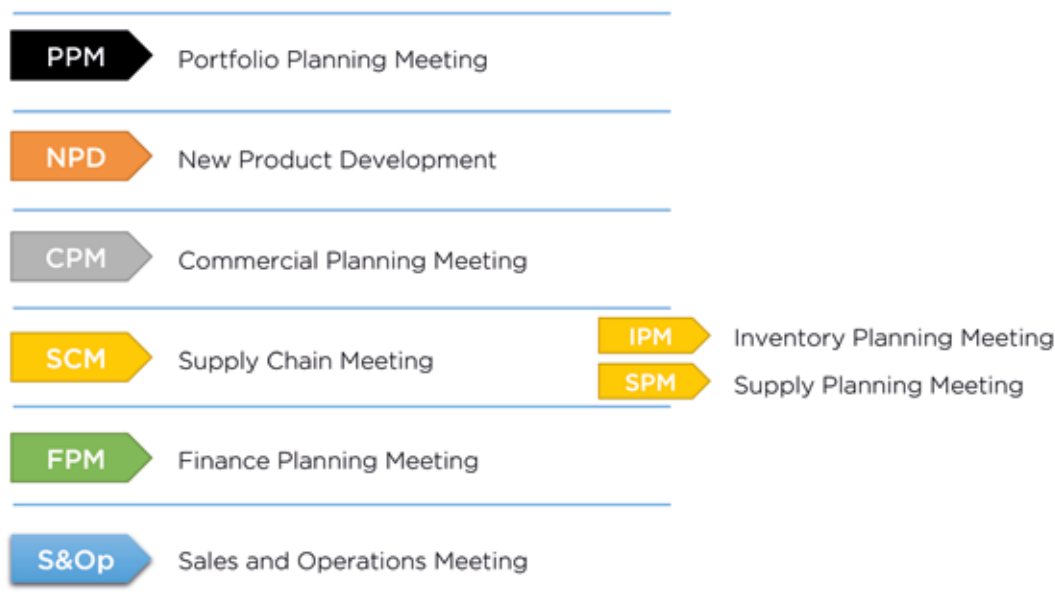
Fokus na prioritete i ključne vrednosti.

Često nove tehnologije i znanje ne primenjujemo na efektivan i efikasan način, pa nam organizacija interno liči na „mail i Excel“ kompaniju. Konstantno prekucavamo razne tabele, šaljem mailove, čekamo odgovore... Za uspešan lanac snabdevanja ključna je transparentna, jednoznačna i pravovremena informacija. Moderni

ERP i BI alati nam dosta toga olakšavaju u radu. Neophodan je i sistem koji uspešno sve te informacije koristi i donosi pravovremene i ispravne odluke na osnovu činjenica.

Disciplina i posvećenost. Kada sam prvi put, godine 2002, započeo sa implementacijom alata 5S u fabrici, rekli su: „Fanatik!“ Kada smo posle 8 godina i 3 Oskara kvaliteta dobili Međunarodno priznanje za najperspektivniju fabriku ambalaže u jugoistočnoj Evropi i inovaciju, rekli su: „Japanac nas doveo u red!“

S&OP (Sales and Operational Planning) je moćan alat za uspostavljanje poslovne discipline unutar kompanije. Sastoji se od niza ciklično povezanih poslovnih sastanaka sa jednoznačnim i jasno definisanim inputima, outputima, učesnicima, nadležnostima i vremenskim horizontima. Decenijama je standardni alat svih uspešnih internacionalnih kompanija. Kod nas već ima nekoliko uspešnih implementacija u domaćim kompanijama. Ali, ostavimo to za neko novo putovanje. ■



Goran Popović je direktor pivare u kompaniji *Heineken* od maja 2015. godine. Pre toga, bio je direktor lanca snabdevanja u kompaniji *Knjaz Miloš* (2014–2015) i u kompaniji *Victoria Group* (2013–2014). Gorana možete kontaktirati na e-mail goran.popovic@heineken.com ili na telefon 060 821 1586.



15% vremena potroši IT služba za podršku korisnicima štampe.⁷⁾



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



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

80% kompanija nema stvarni uvid koliko zaista novca, ali i ljudskih resursa, troši na štampu - od kupovine, održavanja i opsluživanja, do servisiranja i nabavke potrošnog materijala za štampače, faksove, kopir mašine, skenere...²⁾



80.000.000.000 €

Kompanije godišnje bace papira u vrednosti od **80 milijardi** evra.³⁾

PH Rešenja unose harmoniju u Vaš sistem poslovne štampe

uz FINANSIJSKU GARANCIJU za uspešnost realizacije projekata

⁷⁾ Izvori: IDC, Gartner, Envirowise/wasteonline.org, WWF, DTI, Canon UK



PERIHARD®

www.perihard.com

T 011/276 00 16

E prodaja@perihard.com

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

DA SVAKI OTISAK
VIŠE VREDI!





MILOŠ JELIČIĆ
IT MENADŽER
NECTAR

ERP CENTAR KOMPETENCIJA

BEZ ALATA NEMA ZANATA

Kada spomenete IT u Srbiji i ljude koji rade u tom sektoru, većina poslovnog sveta pomisli na ljude koji nose kablove i spajaju ih sa računarom. Mali broj ima svest o tome da današnje poslovanje u dobrom delu zavisi od kompetencija ovih ljudi, koji čine da tas na vagi pretegne na stranu kompanije u kojoj su zaposleni. O čemu se zapravo radi?

Kako su informaciono-komunikacione tehnologije (ICT) postale nerazdvojni deo poslovnog sektora i razvijane u svrhu apsolutne podrške biznis korisnicima, tako su u okviru tog razvoja i potreba za stalnim unapređenjima nastajale i razvijale se različite poslovne funkcije u okviru ICT-a. One su s vremenom postale nezamenljivi deo, kako podrške i razvoja tako i njenog planiranja, praćenja i izveštavanja.

Te funkcije su:

- **ERP.** Integrisani modularni sistem za planiranje i upravljanje sopstvenim resursima preduzeća.
- **Centar kompetencija.** Tim vrlo kompetentnih ljudi u različitim oblastima poslovanja, koji uz odlično poznavanje nekih od alata u ERP sistemu čine da kompanija vrlo uspešno prevedu poslovni zahtev u ERP sistem i pomogne korisnicima i menadžmentu u upravljanju i donošenju poslovnih odluka.
- **Controlling.** Controlling su Bojan i Menadžment centar Beograd (MCB), kada je Srbija i region u pitanju. Naravno, malo šale, ali u svakoj šali ima i istine. Controlling je i proces u kojem controlleri prevode poslovne ciljeve i strategije u konkretne zadatke i brojke, zajedno sa menadžerima. Kao takvi, postali su interni konsultanti i navigatori donosiocima odluka i ljudima koji upravljaju.

Iako deluju potpuno različito, navedeni pojmovi su vrlo povezani u novonastalim ICT tehnologijama. Oni su „srasli“ u jedinstvenu formu i postali su nerazdvojni deo u procesima implementacije poslovnih rešenja, kao i u procesima održavanja i unapređenja poslovnog sektora.

S obzirom da ERP dolazi iz sektora IT tehnologije, njime treba upravljati tako da pruža podršku korisnicima - od najosnovnijih funkcionalnosti (logovanja, prolaska kroz meni, obuke...), pa do onih vrlo kompleksnih i specifičnih, čak i ekspertskih znanja u oblastima poslovnih procesa (finansija, proizvodnje, održavanja, prodaje, analize profitabilnosti, obračuna cene koštanja...) bez kojih je današnje poslovanje nezamislivo.

Spajanjem ERP alata i poslovnih funkcija iz različitih oblasti poslovanja nastala je nova poslovna funkcija i, kako se meni čini, funkcija budućnosti. To je ERP funkcionalni konsultant. U poslednjoj deceniji ova funkcija sve više dobija na značaju i postaje nezamenljiv činilac u svim kompanijama koje koriste ERP kao alat za upravljanje.

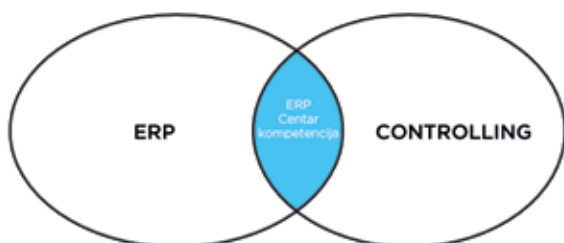
ERP je modularan informacioni sistem koji je u početku imao samo nekoliko modula, da bi se danas razvio u moćan alat sa širokom lepezom funkcionalnosti. One pokrivaju različite oblasti poslovanja:

- finansije
- controlling
- proizvodnja
- prodaja
- distribucija
- upravljanje materijalima
- upravljanje projektima

- kontrola kvaliteta
- održavanje
- warehouse menadžment.

Kada se na to dodaju još i DW/BI alati koji objedinjuju sve navedene procese za izveštavanje, dolazimo do prilično respektabilnog broja potrebnih i kompetentnih ljudi koji moraju da servisiraju svaku od navedenih oblasti, kako sa strane alata tako i sa strane biznisa.

ERP funkcionalni konsultanti implementiraju poslovne procese i stavljaju ih na raspolaganje korisnicima i menadžmentu. Oni pomoću njega planiraju, prate, izvršavaju, upoređuju, izveštavaju i donose odluke, jednom rečju, upravljaju kompanijom. Da bi nastao ovakav spoj potrebno je da se u jednoj ličnosti spoje znanja iz IT tehnologija i poslovna znanja iz ekonomije, industrijskog menadžmenta, logistike ...



Vrlo često imamo slučajeve da su ERP konsultanti ljudi koji su dugo godina radili i sticali iskustva u biznisu, kao i ljudi koji su duži period radili sa IT strane na ERP sistemu. Rešavajući svakodnevne probleme korisnicima, postali su eksperti u određenoj ili više oblasti poslovanja. U nekoliko kompanija u kojima sam radio dešavalo se da zaposleni iz ERP centra kompetencija postaju menadžeri i nosioci poslovnih funkcija u oblasti finansija, controllinga, lanca snabdevanja.

KAKO SU SE SPOJILI ERP CENTAR KOMPETENCIJA I CONTROLLING?

Ovaj spoj nastao je prirodnim putem. Stara izreka kaže da „bez alata nema zanata“. Ja bih još dodao da i alatu i zanatu treba „zanatlija“. To su upravo funkcionalni konsultanti koji čine da Centar kompetencija bude integrativni spoj i dodata vrednost svakoj kompaniji.

Većina srpskih controllera se i razvila upravo na poznavanju alata u svetski poznatim ERP sistemima, kao što su Sap, Oracle, Microsoft...

Kada sam došao na čelo IT sektora u kompaniji *Nectar* i *Radun Group*, na samom početku se nametnuo izazov da se biznisu ponude brza i kvalitetna rešenja u ERP-u. Kompanija je doživela strahovit razvoj i uspon na regionalnom tržištu, u kojem bez stabilnog i pouzdanog ERP sistema svakodnevni rad prosto nije moguć.

ERP centar kompetencija se nametnuo kao prioritet svih prioriteta, jer brz rast kompanije kao i uslovi poslovanja u kojima je potrebno donositi brze i kvalitetne odluke nisu mogli da čekaju. Sektor koji je imao samo jednog ERP senior konsultanta pojačan je sa još tri člana. Uz svakodnevni razvoj njihovih veština, oni se osposobljavaju da biznisu ponude najbolja rešenja i učine svakodnevni rad lakšim i kvalitetnijim. Ovaj tim postiže uspehe i svrstava se u vrlo značajnu kariku, bez koje je nezamisliv dalji rad.

Uložite u interni ERP centar kompetencija, sa njim je uspeh na dohvat ruke. ■

Miloš Jeličić je IT menadžer u kompaniji *Nectar* od novembra 2014. godine. Prethodno bio je controlling menadžer u kompaniji *Victoria Logistic* (2014), kao i SCM SAP i Controlling project menadžer (2014). Kao SAP MM consultant radio je u kompanijama *Victoria Group* (2011-2013), *MK group* (2008-2011) i *Carlsberg Srbija* (2004-2008). Miloša možete kontaktirati na e-mail milos.jelicic@nectar.rs ili na telefon 064 868 4249.

Spomenar

Na 25 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina *Controlling* odgovarali su Viktorija Radojević, Miloš Milošević, Marina Trajković i Slavica Lalović

1. Tvoj nadimak?
2. Kada si rođen/a?
3. Koji si znak u horoskopu?
4. Tvoje vrline?
5. Tvoje mane?
6. Omiljeni predmet dok si bio/la u školi?
7. Kad si bio/la dete, šta si želeo/la da budeš kad odrasteš?
8. Kako se zovu tvoji najbolji drug i drugarica?
9. Omiljeni glumac i glumica?
10. Omiljeni filmovi?
11. Omiljena serija?
12. Kada bi mogao/la da budeš lik iz crtaća, koga bi odabrao?
13. Koju vrstu muzike slušaš?
14. Omiljena pevačica ili pevač?
15. Omiljena knjiga ili pisac?
16. Šta radiš u slobodno vreme?
17. Kada bi postojao vremeplov, u koje doba bi se vratio/la?
18. Omiljeni sport?
19. Za koji sportski klub navijaš?
20. U kojoj zemlji i gradu bi voleo da živiš?
21. Omiljena hrana?
22. Omiljeno doba dana?
23. Šta misliš o vlasniku leksikona?
24. Pitanje za vlasnika spomenara?
25. *Odgovor vlasnika*
26. Nešto lepo za kraj!



VIKTORIJA RADOJEVIĆ
Izvršni direktor za marketing
MERCATOR S

1. Vik
2. 23.1.1984.
3. Vodolija
4. Uporna, odana
5. Tvrdoglava, ponekad jako teška, workoholic
6. Matematika
7. Farmaceut
8. Jovan i Ivana
9. Nikola Đuričko, Anica Dobra
10. La vita e bella; The notebook
11. Mučke, prijatelji
12. Ptica trkačica
13. Zavisi od raspoloženja
14. Alicia Keys
15. Duško Radović
16. Družim se sa prijateljima
17. Osamdesete
18. Veslanje, košarka
19. Ne navijam
20. Italiji
21. Losos, biftek
22. Jutro
23. Energičan, uporan, optimista
24. Da li si sam smišljao pitanja?
25. Aha, uz malu pomoć Gugla
26. Vidimo se u Rodi.



MILOŠ MILOŠEVIĆ
Direktor marketinga
BMW

1. Miško, Sloba
2. 12.01. '79.
3. Jarac
4. Smiren, strpljiv, staložen
5. Tvrdoglav, svojeglav
6. Fizičko, Oto
7. Direktor
8. Raka i Milica
9. Mel Gibson, Anica Dobra
10. Pobesneli Maks
11. Alf
12. Zeka Rodžer
13. Punk, Rock, Psy trance i house
14. Joe Strummer
15. Joj!
16. Igram se sa sinom
17. Osamdesete
18. Automobilizam
19. Crvena Zvezda
20. Daleki istok, na nekoj plaži
21. Volim sve osim džigerice i spanaća
22. Noć
23. Fin neki čovek :)
24. Plastic or paper?
25. Paper
26. Ko se ne trudi da bude bolji, prestaje da bude dobar!



MARINA TRAJKOVIĆ
Marketing menadžer
TETRA PAK

1. Nemam, ali me drugarice često zovu Mara
2. Dame se na pitaju za godine :)
3. Vaga i to dupla
4. Pozitivna, energična, vredna
5. Ponekad znam da budem najpametnija
6. Hemija
7. Pevačica
8. Ana i Igor
9. Džoni Dep, Robert de Niro
10. Početak; Dug poljubac za laku noć
11. Criminal minds; House of Cards
12. Duško Dugouško
13. Deep house
14. Nema takve/takvog
15. Toliko dobrih da je nemoguće izdvojiti
16. Usavršavam tehniku šminkanja (make-up)
17. Srednji vek
18. Onaj koji je zanimljiv za gledanje
19. Za onaj koji uvek daje sve od sebe da bude najbolji
20. London, Engleska
21. Libanska
22. Dok god greje sunce
23. Kratko ga poznajem, ali mislim da radi sjajan posao
24. Šta te opušta?
25. Utakmica mog sina
26. Be & stay positive!



SLAVICA LALOVIĆ
Marketing menadžer
ATLANTIC GRUPA

1. Beca
2. 25.08. '61.
3. Dupla devica
4. Pouzdana, uporna, spremna da pomogne
5. Naporna, tvrdoglava, teška
6. Srpskohrvatski, Istorija
7. Doktorica
8. Sonja
9. Kristin Skot Thomas; Robert Redford
10. Otac na službenom putu; Sjećaš li se Dolly Bell
11. Više od igre
12. Baja Patak
13. Naxi radio, Index, Karolina
14. Đole Balašević, Bajaga
15. Obožavam književnost
16. Kuvam, perem, čituckam, šetam
17. 1918-1939
18. Tenis
19. Crvena Zvezda
20. Herceg Novi
21. Bosanske pite, tartar biftek
22. Jutro
23. Naslućujem energičnog i upornog čoveka.
24. Šta te inspiriše?
25. "Ne može! E, baš može!"
26. Bilo je zanimljivo.

SQUARE NINE

HOTEL BELGRADE

LEADING
HOTELS

**VAŠE GURMANSKO UŽIVANJE
ZAHTEVA NAŠE ISTANČANE VEŠTINE**



THE SQUARE - IZBOR ONIH KOJI ZNAJU.

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

RESTORAN *THE SQUARE*

Prefinjeni hedonizam sa beogradskim potpisom



Ne manjka Beogradu restorana sa odličnom hranom, ni onih sa dobrom vinskom kartom, profesionalnom uslugom i prijatnim ambijentom, a naročito ne onih čiji se dizajn može svrstati u u kategoriju malog remek-dela, ali nema baš mnogo onih u kojima su svi ovi aspekti objedinjeni. Ovaj bi opis mogao da bude dovoljan razlog zašto bi neko za svoju malu hedonističku oazu izabrao baš restoran *The Square*, u sklopu hotela *Square Nine* u srcu Beograda

Ne baš umilni zvuci gradske vreve nestaju čim se prođe kroz ulazna vrata hotela *Square Nine*, a onda, kao neki ljubazni domaćin finih manira, elegantan ambijent upakovan u čudnu kombinaciju ležernosti i luksuza počinje da diktira neki svoj, lagani tempo. Lobi bar, reklo bi se, kao u svakom ozbiljnom hotelu u nekoj svetskoj metropoli –prostran, komforan, onako domaćinski, a odmah pored, praktično kao integralni deo, razbaškario se restoran *The Square* koji prosto diše sa okolinom. Velike površine u staklu kroz koje se pogled prostire na baštu ušuškane u dekorativnom zelenilu, ne dozvoljava da se bilo kog trenutka setite da ste do pre samo nekoliko minuta bili na ulici u nekoj drugoj dimenziji stvarnosti.

Žamor stopljen sa tihom laundž muzikom prosto vas gura u udobne kožne fotelje, i dok sedate za sto jasno vam je da odavde nećete brzo otići. Dok uživate razgledajući razne eksponate diskretno postavljene po restoranu, poput starog umetnički izrađenog drvenog stola za koji rekoše da je iz jednog španskog manastira iz osamnaestog veka, vrlo tiho, onako drugarski, konobar proćaska sa vama, taman toliko da se na trenutak prevarite i pomislite da ste u svoj dnevnoj, ali mnogo lepoj sobi. Kad uskoro stigne i *fire pit*, ognjište koje će biti postavljeno na terasi, lako je zamisliti da će se restoran pretvoriti u jednu toplu i fino upakovanu sliku zimske idile. Arhitekta i dizajneri očigledno su imali vrlo jasan plan od početka postavke enterijera u *The Square-u*, što je na kraju krajeva već bilo jasno i pogledom na sam hotel, čiji eksterijer deluje kao diskretna moderna glazura na jednom od starih zdanja pored Studentskog trga.

Iako još ne beše vreme ručka, raznog je sveta tu. Sredovečni par u, reklo bi se, intimnom

razgovoru, nekolicina poslovnih ljudi zagledana u svoje laptopove, između kojih bezbrižno trčkara devojčica sa pet-šest godina, iako nije bila ni nedelja, kada *The Square* tradicionalno priređuje pravi mali ritual porodičnog ručka. Intimna, porodična, kako god atmosfera u restoranu savršeno prija i usamljenom posmatraču: da samo sedi, posmatra, jede, pije, uživa u cigarama... svejedno, hedonizam sa stilom je slogan koja provejava kroz ovaj unikatni ambijent.

Za jedan sto iznosi se biftek neobičnog izgleda, kažu da je to čuveni *Wellington biftek*, urolan u testu sa sosom od pečuraka, koji je jedan od simbola menija ovog restorana. Kuvar ga vešto seče, pred grupom starijih poslovnih ljudi, koji u živom razgovoru sa njim rekoše da su došli specijalno na to jelo po preporuci.

Kuvar deluje kao čovek koji zna šta radi, a ona specifična vrsta kreativnog ludila u njegovom pogledu jasno stavlja do znanja da je spreman na svakojake vratolomije u kuhinji. Taj mladi virtuoz, Branko Kisić, tri godine je radio za Pjera Ganjea, koji ima tri Mišlenove zvezdice i bio proglašavan za najboljeg kuvara na svetu za 2009. i 2015. godinu.

Jedna gospođa ustade i nonšalantno odšeta da napravi sebi kafu do *hovoli* parata, dizajnirane verzije starinskog autentičnog aparata za pripremu tradicionalne kafe, a koja se priprema na ugrejanom pesku. Nešto kasnije za susedni sto, pored grupe okupirane biftekom, stiže jedna stizovana verzija tradicionalnih srpskih jela: pihtije, ajvar, kajmak i ostali delikatesi, upakovani u neku modernu formu i prilično ekstravagantno dekorisani.

„Želimo da kroz autentične ukuse strancima prezentujemo srpsku tradiciju i to u jednom stilizovanom maniru. Poenta je da što više radimo sa lokalnim namirnicama i da podrža-

vamo teroar, da imamo najsvežije proizvode u aktuelnoj sezoni. Neka jela nisu srpska, ali namirnice jesu. Suština je u tome da namirnice prezentujemo kroz više tehnika i da izađemo iz kalupa, kao i da koristimo neke namirnice koje nisu standardne. Recimo, krompir pripremamo starom francuskom tehnikom *pom koko*, zatim *pom fondan*, pa *krompir lijonez*, tu je i šargarepa *koko*, *parizijen*, pa pire od šargarepe...“, pojasni Branko Kisić i reče da ćemo probati jedan poseban specijalitet, a onda nestade u akciji.

Kad je za sto stigao *aged beef tartar*, pripremljen samo sa solju, vlašcem, biberom, uljem i žumancetom, dobili smo ozbiljan udarac u centar za uživanje. Poigravanje čulima očigledno je nešto čime u *The Square-u* dobro barataju.

„Naš meni je kao novi retro, ima gospodstvenu notu, a istovremeno je i moderan. Uvek se trudimo da budemo inovativni pa često menjamo jedan deo menija, dok je drugi deo konstantan, kao naš prepoznatljiv znak. Svakog dana imamo uslugu *a la carte*, takođe i za doručak, koji je na raspolaganju i onima koji nisu gosti hotela, a u lobi baru služimo uvek sveže poslastice koje sami pripremamo. Ovo nije klasičan hotelski restoran, jer mi nudimo jedan kompletan doživljaj, a ne čisto uživanje u samoj hrani“, reče Nikola Milović, menadžer marketinga i prodaje hotela *Square Nine*.

Specifičan potpis šefa kuhinje mogao je da se oseti i kroz organsku *pastrmku u balotinu*, urolanu, sa pireom od bundeve, emulzijom od peršuna i prezlama od paškanata, a koja je podsetila da se u *The Square-u* uživanje u hrani podiže na nivo atrakcije. Upravo u kontekstu kulinarske kreativnosti, uskoro će u ponudi biti ponovo aktuelan *Tesla meni*, inspirisan srpskim genijem.

Tradicionalni Novogodišnji matine, božićni brančevi (za oba Božića), Gala novogodišnja večera, pa čajanke na kojima se služe najkvalitetniji čajevi iz celog sveta uz originalne *skounse*, *makarunse* ili mini-sendviče u duhu prave engleske tradicije, kao i dani čokolade na kojima se zaokružuje priča od proizvodnje do ukusa, fini su performansi koji restoranu *The Square* daju kvalitet više.

Za one malo više nastrojene ka igranju i eksperimentima, možda je najbolja ideja da se oprobaju sa *Tejsting menijem*, kroz koji može da se upozna kulinarska karta ovog restorana.



Uz *Kabinet* pivo i dobru selekciju viskija i konjaka, poduža lista vina adekvatno prati kvalitet hrane. Šarmantna i ljubazna asistentkinja menadžera i *head sommelier* restorana Mina Kostić, zajedno sa kolegom Ivanom Nikolićem brine o vinskoj karti, još važnije, o tome da gostima izabere vino koje je zaista po njihovom ukusu i da im omogući da u njemu uživaju onako to dobro vino i zaslužuje. Oboje su sertifikovani somelijeri, pa im to vrlo lako polazi za rukom.

„Gosti često imaju strah od vina jer je to komplikovana tema, ali mi se trudimo da im izbor vina učinimo vrlo jednostavnim i zabavnim. Opustimo ih, igramo se, zajedno birajući ono koje će im se najviše svideti. Na vinskoj karti imamo oko 120 vrsta vina i zastupljene su etikete iz svih poznatih regiona sveta - Bordoa, Toskane, Riohe... U poslednje vreme akcenat stavljamo na srpska vina, što je u skladu i sa našim jelovnikom. Forsiramo vina od autohtonih sorti, prokupca i tamjanike, i ona su sve zastupljenija. Ekskluzivitet našoj vinskoj karti daju Premier Cru Classe vina iz Bordoa, koja su među najpoznatijim i najcenjenijim vinima na svetu, kao što su *Chateau Latour* ili *Chateau Margaux*. Najkvalitetnije profesionalne čaše su podrazumevajuća stavka, tako da mislim da zaista možemo da pružimo vrhunski servis i ugođaj kada je vino u pitanju“, kaže Mina.



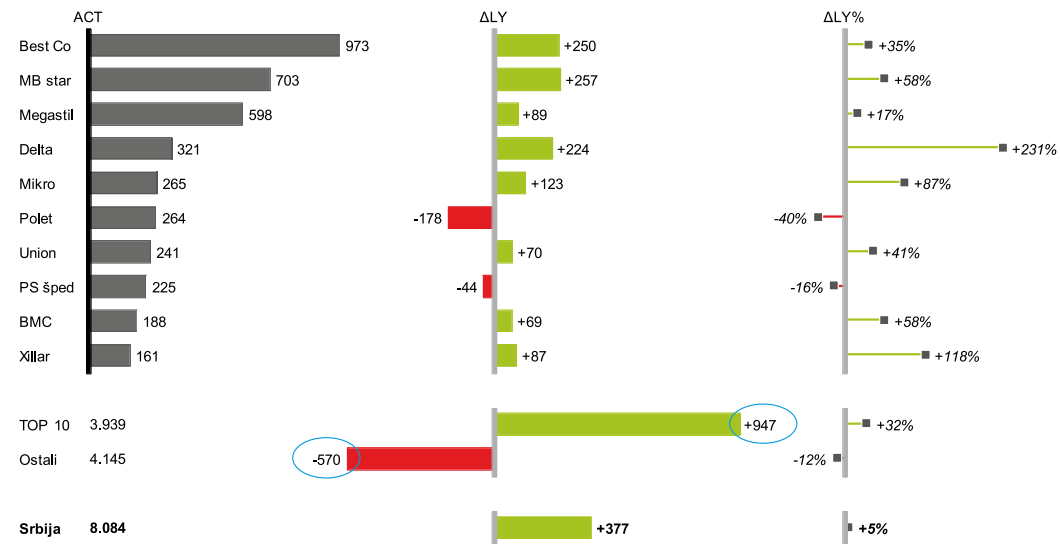
Predstavljen kroz više gangova, ovaj meni provodi goste kroz sve segmente ponude, a ovo mini-putovanje prati i poseban odabir vina.

Šef kuhinje ispratio nas je jednim fantastičnim desertom - *White Lady* zaokružio je ovaj jedinstveni gastronomski provod, a s obzirom

na sve viđeno i doživljeno u restoranu *The Square*, može se pretpostaviti da i ostatak hotela pleše u istom ritmu. Nije onda nikakvo čudo što je uvršten u grupaciju *Leading Hotels of the World*, u kojoj je svega 400 hotela u svetu, iz ukupno 80 zemalja. ■

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.

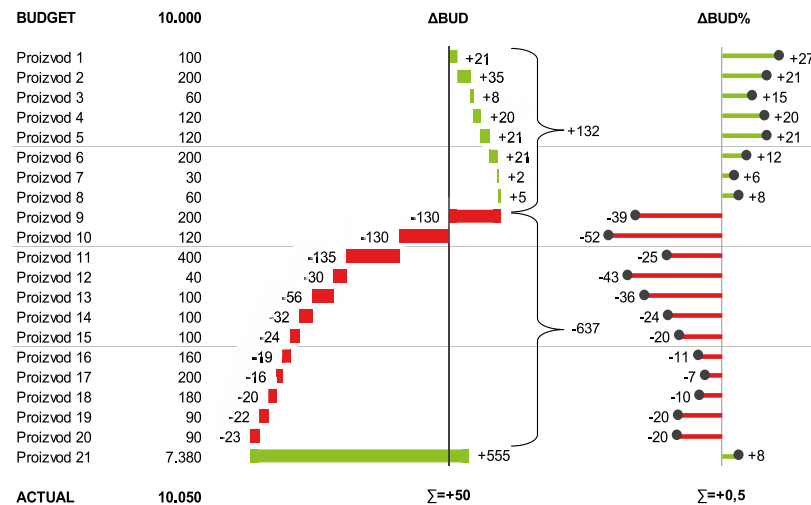


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

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