

controlling

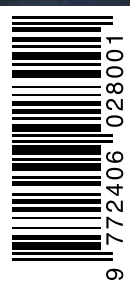
MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 07 ■ MART 2016.

tema broja
UPRAVLJANJE
TROŠKOVIMA

sasvim lično
Slobodan Radoičić
EMIL FREY AUTO CENTAR - BEOGRAD

Dragan Vještica
DR. OETKER

intervju
GORAN
VASIĆ
SBB





Automobil budućnosti stiže. Nova E-Klasa.

17-23. mart. BG Car Show. Posetite nas.

Mercedes-Benz

The best or nothing.



IZDAVAČ

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Aleksandar Duković

ZAMENIK UREDNIKA

Bojana Pejčić

REDAKCIJA

Darko Vljaković, Sandra Šćepanović, Dada Jovanović,
Marija Švigir, Bojana Jovanović, Miloš Cvetković, Ana Rudić,
Jovo Stokić i Slavica Vujičić

GOSTI BROJA

Aleksandra Janković, Ana Petonjić, Bojan Grahovac, Bojana Radović, Dalibor Pajić, Darko Bjelić, Darko Vljaković, Dejana Manić Kavgić, Dragan Vještica, Dragana Nerandžić, Đorđe Koprivica, Goran Vasić, Hana Butigan-Depotović, Ivana Milić, Jelena Blagojević, Katarina Čevriz, Katarina Milić, Ljubomir Skupek, Maja Mrkalj, Mari Glavonjić, Marija Đurović, Milan Listeš, Milan Marković, Milena Rajić, Nenad Dlačić, Nevena Radovanović, Sandra Rapo, Slobodan Radoičić, Svetlana Žikić, Tamara Dragašević, Tomislav Mimica, Verica Teofilović, Vesna Stojanović, Nataša Stamenković, Đorđe Živanović i Petar Acoski

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 - Каталогизacija y publikaciji
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

ČVRSTO I LJUBAZNO

„Popi, daj šapu. Popi, uz nogu. Popi, sedi. Dobra kuca, dobra kuca... evo na-grade“

Bojan Šćepanović
dresira svog pomeranca



Aleksandar stoji na sredini površine kvadratno oblika, obeležene kočicama. Oko njega kruži konj. U jednom trenutku konj pravi zaokret i prilazi mu, vidno iscrpljen... Aleksandrov trud urodio je plodom, jer je uspeo da prevede Maksija (konja) preko manježa. Aleksandar je ovu situaciju doživeo na seminaru „Liderska percepcija“, na kojem tokom praktičnih demonstracija konj ima važnu ulogu. Ovaj seminar ostavio je snažan utisak na Aleksandra: „Prvi put učestvujem u obuci ove vrste sa konjima i uveren sam da će ona u velikoj meri uticati na način na koji ćemo članovi mog tima i ja ubuduće međusobno komunicirati. Sada mi je jasno koliko su povratne informacije od zaposlenih važne i u kojoj meri moj liderski metod utiče na raspoloženje u timu, ali i na poslovanje hotela“.

Aleksandar Vasiljević, direktor hotela Falkensteiner

Pre tri meseca dobio sam i “treće” dete. Zove se Popi i to je jedan patuljasti nemački špic, poznatiji pod “brendom” pomeranac.

Popi ima odličnu cost-benefit analizu. Troši 55 grama granula, što znači da je dnevni OPEX negde oko 50 dinara. CAPEX je oko 50 evra i sastoji se od povoca i roze-ljubičasto-crvenih džemperića. S druge strane, benefit je ogroman; moje raspoloženje se popravi čim ga vidim i svaki dan ga šetam 30 minuta. Ili on mene šeta, ko zna? NPV je, svakako, “debelo” pozitivan.

Popi mi je mnogo pomogao i u vezi sa marketingom i odnosima sa kupcima. Kada ga izvedem napolje, devojčice mi prilaze i ushićeno komentarišu: “Jaoooo, što je sladak!” Ja se šeretski nasmejem i dodam: “Jel’ misliš na mene ili na kucu?”

Popi ima jasne ciljeve i zacrtane planove. Ukoliko ga ne nahranim u 22.00 h, u stanju je da skače do besvesti na mene. Ako ga ne izvedem u 6.00 h ujutru u šetnju, vrlo ciljano će da pronađe mesto gde će da obavi određene radnje (a to se mojoj dragoj neće dopasti).

Pa, kakve veze imaju Aleksandar i konji, odnosno moj Popi sa controllingom? Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva, a da bi ostvarili ciljeve, controlleri moraju da rade sa ljudima. Aleksandar je naučio mnogo o liderstvu, zahvaljujući konju. Ja sam naučio mnogo o ljudima, zahvaljujući Popiju. Kad imate psa, onda morate da sprovedite čvrstu disciplinu, ali i da iskazujete ljubav. Dakle, moja filozofija je „čvrsto i ljubazno“. Tako postupam i sa decom, i kao controller, i kao menadžer.

Čvrsto i ljubazno.

Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB



Kompletna IT rešenja na jednom mestu

INTERNET • TELEFONIJA • CLOUD • HOSTING

Nudimo vam različite internet i hosting usluge, kao i napredne servise za uspešno poslovanje.

- Cloud Linux i Windows serveri
- Zakup profesionalnih namenskih servera
- Brojne cloud aplikacije (SaaS)
- Cloud inženjering
- Web hosting
- Usluge Tier 3 Data centra
- BIZ Smart paketi
- Optički internet
- Managed servisi
- Poslovna fiksna telefonija



PORSCHE

LUKOIL "ECTO Diesel".

Navikni se da budeš snažniji.



PREPORUČUJE



sa- dr- žaj 07



TEMA BROJA – UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA

- * Dalibor Pajić
Finansijski direktor, Carnex **18**
- * Ljubomir Skupek
Rukovodilac odeljenja kontrolinga
RAIFFEISEN BANKA a.d. Beograd **20**
- * Katarina Čevriz
Direktor controllinga, Asseco SEE **22**
- * Darko Bjelić
Finansijski direktor, Magna seating **24**
- * Tamara Dragašević
CFO for Solution and System Integration, Comtrade Group **28**
- * Milan Marković
Finansijski direktor, Victoria Logistic **30**
- * Aleksandra Janković
Controller Plant Section-a Jaguar and Land Rover
LEONI Wiring Systems **34**
- * Vesna Stojanović
Rukovodilac finansija i controllinga Informatike,
Regije prodaje, dm drogerie markt **36**
- * Bojan Grahovac
Plant controller, LafargeHolcim Europe **38**

INTERVJU

- * Goran Vasić
CEO, SBB **42**

KONFERENCIJE

- * 25. ICV Srbija sastanak **48**
- * 26. ICV Srbija sastanak **52**
- * Excellent SME -
nagrade za najbolja mala i srednja preduzeća **90**

IZ PRVE RUKE

- * Mari Glavonjić
Supply Chain and Controlling Manager, BASF **58**
- * Đorđe Koprivica
Finansijski direktor, Carlsberg **60**
- * Milan Listeš
Vođa BI odeljenja, Adacta, Hrvatska **64**
- * Nenad Dlačić
Country Division Controller DF/PD divizija, Siemens **66**
- * Verica Teofilović
Financial Controller, Strauss Adriatic **70**
- * Ivana Milić
CEE MC SMS&P Senior Business Controller, Microsoft **72**
- * Svetlana Žikić
Controlling menadžer, Fond za Mikrorazvoj **76**

Osiguranje za lečenje najtežih bolesti u inostranstvu



I Vama mogu da budu dostupne medicinske usluge poznatih svetskih stručnjaka! Zdravlje ne mora da bude privilegija malobrojnih, i Vi možete da imate na raspolaganju vrhunski tim lekara koji će učiniti sve da Vam pomogne.

Wiener Städtische Best Doctors Plus je osiguranje koje Vama i Vašim najmilijima omogućava zdravstveno osiguranje za lečenje najtežih oboljenja, u najboljim svetskim bolnicama, kod vrhunskih lekara. Best Doctors mreža obuhvata blizu 53.000 lekara u više od 450 specijalnosti.

PRAVO NA NAJBOLJE

Sebi i svojim najbližima obezbeđujete vrhunsku zdravstvenu uslugu za mesečnu premiju već od

14
evra!

Zašto?

Sa malom mesečnom premijom dobijate garantovano pokriće: putnih troškova; smeštaja i lečenja do 1.000.000 EUR godišnje, a **do 2.000.000 EUR** tokom trajanja osiguranja.

Šta pokriva?

Lečenje „in situ“ kancera; Koronarnu bajpas hirurgiju; Zamenu srčanog zaliska; Neurohirurgiju; Donaciju organa/transplantaciju tkiva.

Koji su osnovni uslovi?

Osigurati se mogu lica starosti od 14 do 64 godine. Osiguranje se može ugovoriti najmanje na 1 godinu, a najviše na 20 godina.

WIENER STÄDTISCHE
BEST DOCTORS



plus

JER VOLIM ŽIVOT



EXCEL TRIKOVI 86

SASVIM LIČNO

- * Slobodan Radoičić
direktor, Emil Frey Auto Centar - Beograd **80**
- * Dragan Vještica
Head of Controlling, Purchasing, Logistics and IT
Dr. Oetker **96**
- * Bojana Radović
Business controller, G4S Secure Solutions **118**



BIZNIS PANEL

- * Nataša Stamenković
Direktor ljudskih resursa, Naftna industrija Srbije **100**
- * Tomislav Mimica
HR direktor, Delta Holding **104**
- * Maja Mrkalj
HR menadžer, Dr. Oetker **106**
- * Milena Rajić
HR menadžer, Japan Tobacco International **108**
- * Nevena Radovanović
Šefica odeljenja za zapošljavanje, obuku i razvoj
Erste Bank **112**
- * Dejana Manić Kavgić
HR Business partner, AD IMLEK **116**
- * Dragana Nerandžić
Head of Marketing, Wiener Städtische osiguranje **120**
- * Marija Đurović
Menadžer odeljenja za marketing i komunikaciju
Societe Generale Banka **122**
- * Ana Petonjić
SEE Event Specialist, IBM **125**



SPOMENAR

- * Hana Butigan-Depotović
Marketing manager, S&T Serbia **129**
- * Katarina Milić
Marketing Coordinator, SAS Adriatic Region **129**
- * Jelena Blagojević
HR menadžer, MediGroup **130**
- * Sandra Rapo
Menadžer za marketing i reklamu, Lukoil Srbija **130**



LIFESTYLE

- * Longines, Conquest 1/100th Roland Garros **132**

Elegance is an attitude

Simon Baker
Simon Baker

LONGINES®


 **S&L JOKIĆ**
JEWELRY & WATCHES

DELTA CITY
T:+381 11 655 5650
WWW.S-L.CO.RS



The Longines Master Collection

AKTUELNO

CONTROLLERI KAO UMETNICI

Naša koleginja, Slavica Vujičić, objavila je radove na izložbi pod nazivom „Umetnost na iSpitu“, 23. januara u Studentskom kulturnom centru. Kolektiv MCB joj je pružio podršku i imao priliku da uživa u radovima modernih stvaralaca.



KOMPANIJA STRAUSS ADRIATIC DOMAĆIN 25. ICV SRBIJA SASTANKA

Domaćin 25. ICV Srbija sastanka održanog 16. decembra 2015. bio je *Strauss Adriatic*, poznatiji pod brendom DONCAFÉ. Događaju je prisustvovalo četrdeset controllera Srbije, sa ciljem da podele svoja iskustva u vezi sa izazovima sa kojima se suočavaju kompanije širom sveta. Controlleri su imali priliku da se upoznaju sa celokupnim procesom proizvodnje kao i iskustvima svojih kolega.



NAJBOLJI U MSP SEKTORU DOBILI NAGRADE

Privredna komora Srbije je u saradnji sa kompanijom *COFACE* i strateškim partnerima 12. februara nagradila nosioce elektronskog sertifikata *Excellent SME* - najbolja mala i srednja preduzeća. Bojan Šćepanović, direktor *Mendžment Centra Beograd*, bio je jedan od govornika na događaju. Svečanosti su prisustvovali i premijer Aleksandar Vučić kao i ministar privrede Željko Sertić.

Najbolje rezultate, prema oceni Privredne komore Srbije, *COFACE*, *Axa osiguranja*, *Air Srbije* i *Simensa*, ostvarili su: *Kribone* iz Čačka, *Princ leather* iz Požege, *Sigma* iz Kule, *Metadata* iz Beograda, *Mlekara Moravica* iz Arilja, *Kon-trans* iz Beograda, *Bio špajz* iz Beograda, *Excelsior* iz Beograda, *Rezervat Uvac*, Opšta bolnica *Bel medic* iz Beograda, *Studio Berar* iz Novog Sada, *Dubes* iz Beograda i *V-Tac* iz Beograda.



ANALITIKA NA DLANU

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

4. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE - 20. MAJA 2016. U BEOGRADU

Controlleri u Srbiji snažno razvijaju controlling scenu! Na talasu tog progressa, 4. po redu ICV kongres controllera biće održan 20. maja 2016. u beogradskom hotelu *Crowne Plaza*, a na tom skupu očekujemo da se preko 400 controllera i CFO-a nađe na jednom mestu.

Oni će imati priliku da vide dvadeset sjajnih govornika – CEO, CFO i Head of controlling-a.

Organizator Kongresa je *Menadžment Centar Beograd* (www.mcb.rs).

26. ICV SRBIJA SASTANAK ODRŽAN U HOTELU HOLIDAY INN

Tema 26. sastanka ICV Srbija održanog 29. februara bila je *Specijalizovani softver za budžetiranje za banke*, a sastanku je prisustvovalo 100 controllera.

Domaćin sastanka bila je kompanija *Semos*, IT kuća koja je razvila specijalizovani softver za budžetiranje u bankama.

41. ICV KONGRES CONTROLLERA ODRŽAVA SE U MINHENU

41. Kongres controllera biće održan 25. i 26. aprila u Minhenu. Tema je *Planiranje i upravljanje u vreme digitalne transformacije. Promena, uticaj, šanse*. Ovaj Kongres je vodeća konferencija o controllingu u centralnoj Evropi.



PROMENA POZICIJA



Jovana Kondić, bivši direktor controllinga u kompaniji *Merkator S*, postala je direktor controllinga u kompaniji *Polimark Group*.



Ivan Veselinović, bivši Senior planner-analitičar u kompaniji *Atlantic grupa*, postao je Senior controller u kompaniji *Polimark Group*.



Nenad Radunović, bivši fabrički controller u kompaniji *Bambi*, postao je Lead Economist u kompaniji *Gorenje*.



Milan Bukumirović, bivši CFO u kompaniji *Knjaz Miloš*, postao je CFO u kompaniji *Swarovski*.



Vladimir Lazić, bivši Head of financial operations u kompaniji *Agent plus*, postao je Senior Accountant u kompaniji *Mylan*.



Bojana Radović, bivši specijalista za konsolidaciju biznis planiranja, analize i controllinga u kompaniji *NIS AD* postala je Business controller u kompaniji *G4S*.

	EUR
Akademija controllinga (15 dana)	2.900
Nivo 1 – Controlling sistem	
Nivo 2 – Alati controllinga	
Nivo 3 – Planiranje u controllingu	
Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje	
Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija	
Akademija izveštaja za menadzere (8 dana)	1.900
Nivo 1 – Izveštaji za menadzere	
Nivo 2 – Napredni grafikoni	
Nivo 3 – Izveštaji za menadzere u Excelu	
Nivo 4 – Sertifikacija po IBCS standardima	
Akademija kreditnog rizika (8 dana)	1.900
Nivo 1 – Finansijski izveštaji	
Nivo 2 – Procena finansijskog rizika	
Nivo 3 – Ocena investicionog projekta (Business case)	
Nivo 4 – Projekcija Cash flow-a	
Akademija za Excel (7 dana)	1.800
Nivo 1 – Napredni Excel	
Nivo 2 – Napredne Pivot tabele	
Nivo 3 – Napredni grafikoni	
Nivo 4 – VBA programiranje	
Akademija za finansijskog menadzera (8 dana)	1.900
Nivo 1 – Controlling	
Nivo 2 – Accounting & Treasury	
Nivo 3 – Analiza finansijskih izveštaja	
Nivo 4 – Vođenje ljudi	
Akademija za menadzera prodaje (8 dana)	1.900
Nivo 1 – Sales controlling	
Nivo 2 – Finansije i izveštavanje	
Nivo 3 – Vođenje prodavaca	
Nivo 4 – Razvoj prodavaca	
Akademija ZEN prezentacije (8 dana)	1.900
Nivo 1 – ZEN prezentacija	
Nivo 2 – Priprema	
Nivo 3 – Dizajn	
Nivo 4 – Prezentacija	



„ILI JESI, ILI NISI” (na Kongresu)

4. ICSV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE Beograd, 20. maj 2016. hotel *Crowne Plaza*

Kako izgleda controller za 21. vek? Da li je on *hard core* excelaš, biznis partner, milenijumski lider, ili nešto sasvim novo? Odgovor na ovo pitanje, kao i na mnoga druga, dobićeš na 4. ICSV Kongresu controllera Srbije. Kongres se održava u Beogradu, 20. maja 2016. godine i očekuje se preko 400 učesnika – controllera, CFO i CEO.

Moto ovogodišnjeg Kongresa je:
CONTROLLER ZA 21.VEK

Šta očekuje controllera u budućnosti? Kako će njegov posao izgledati? Koliko IT utiče na rad controllera? Koje su šanse i pretnje za controlling? Da li controlling postaje sve jači, ili nestaje sa scene? Šta su nam donele strane kompanije u oblasti controllinga? Da li je controller *counter bean*, ili biznis partner?

Pored glavne teme, imaćemo i tri panela sa živom diskusijom:

- **AUTO** - Koje su promene u controllingu donele inostrane kompanije iz auto-industrije?
- **IT** - Koliko IT utiče na controlling?
- **CEO** - Šta CEO očekuje od controllera?

Na 4. ICSV kongresu imaćemo rekordnih 20 govornika. Govornici dolaze iz najboljih kompanija u Srbiji i oni su na pozicijama CEO, CFO i Head of controllinga. Za jedan dan čuće se dvadeset sjajnih praktičara iz oblasti controllinga, finansija i menadžmenta.

Kongres je idealna prilika za:

- Networking
- Učenje
- Razvoj karijere

Za prethodne tri godine, na Kongresu je bilo preko 800 učesnika iz najboljih kompanija Srbije:

- Telenor
- VIP
- Microsoft
- Hemofarm
- Telekom Srbija
- Tetra Pak
- Henkel
- Siemens
- Mercedes

Kotizacija za Kongres iznosi 249 EUR, a organizator je *Menadžment Centar Beograd*. Kontakt podaci za prijavu: 011/ 3047-126, 063/ 8500-991, www.mcb.rs, office@mcb.rs.



4. ICV Kongres controllera Srbije

Beograd, 20. maj 2016. hotel *Crowne Plaza*
www.mcb.rs



UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA

KO NE PLATI NA MOSTU, PLATIĆE NA ČUPRIJI

Krenemo li od pretpostavke da je profit svrha postojanja kompanije, proizilazi da je upravljanje troškovima stepenica koja nas vodi ka tom cilju. Ova tema je postala posebno aktuelna poslednjih godina kada su, zbog pada tražnje, kapaciteti gotovo svih preduzeća postali predimenzionirani, dok cene konstantno padaju. Zbog nemogućnosti povećanja prihoda, preduzeća su se sve više okrenula troškovima. Zbog toga, upravljanje troškovima u jednom preduzeću treba da bude dobro organizovan i strukturiran proces sa jasno definisanim odgovornostima i ciljevima.



Dalibor Pajić
Finansijski direktor
Carnex

Postoje različiti pristupi upravljanju troškovima, no možemo da ih svedemo u četiri glavna koraka:

1. planiranje troškova
2. praćenje troškova
3. analiza troškova
4. definisanje korektivnih mera

1. PLANIRANJE TROŠKOVA

U planiranju troškova potrebno je najpre početi od adekvatne analize troškova, kako bi se sagledali njihovi uzročnici i kako bi se mogao utvrditi orijentir za njihovo planiranje. U ovome bi nam mogla pomoći stara dobra školska podela troškova na varijabilne i fiksne troškove.

Varijabilni troškovi direktno zavise od obima proizvodnje i odnose se na konkretne proizvode. Varijabilni troškovi zavise od obima proizvodnje, normativa utroška faktora po jedinici proizvoda i cene faktora proizvodnje. Zbog toga se u planiranju varijabilnih troškova polazi od:

- planiranog proizvodnog asortimana
- eventualnog uvođenja novih proizvoda, ili izbacivanja nekog od postojećih
- izmena na postojećem proizvodu (npr. promena ambalaže)
- receptura za proizvodnju
- stanja na tržištu faktora proizvodnje i kretanja cena

Fiksni troškovi se ne vezuju za obim proizvodnje i ne zavise od njega. Ova činjenica

malo otežava njihovo planiranje i praćenje. U planiranju fiksnih troškova se obično polazi od:

- primenjene tehnologije i eventualnih izmena
- postojeće radne snage i eventualnih promena
- planova održavanja i remonta postrojenja

Zbog specifičnosti fiksnih troškova postoje različiti pristupi u njihovom planiranju, ali najzastupljeniji su:

- **Planiranje u odnosu na prethodni period.** Polazi se od troškova u prethodnom periodu uz korektivni faktor, što je obično stopa inflacije.
- **„Nulto planiranje“.** Zahteva od odgovornog menadžera da svaki put iznova pravi novi plan troškova i opravdava svaku stavku u njemu.
- **Planiranje bazirano na aktivnostima.** Pretpostavlja se da se svaki trošak odnosi na određenu aktivnost i da iznos zavisi od obima aktivnosti. Prema ovom pristupu, svaki je trošak varijabilan, ali nisu svi varijabilni u odnosu na obim proizvodnje. Na primer, troškovi prodajne administracije zavise od obima izdatih faktura, ili broja kupaca, dok troškovi održavanja zavise od broja sati rada postrojenja.

2. PRAĆENJE TROŠKOVA

Praćenje troškova najpre podrazumeva strukturiranje izveštaja na način da oni budu razumljivi svima koji su uključeni u ovaj proces. Izveštaji treba da omoguće poređenje sa prethodnim periodima kao i poređenje sa definisanim ciljevima, najčešće budžetom. Veoma je bitno da se svakom komuniciraju informacije koje su relevantne za njega i koje su pod njegovom kontrolom.

3. ANALIZA TROŠKOVA

Analiza troškova podrazumeva definisanje faktora koji dovode do njihovih promena, kao i objašnjenje odstupanja u odnosu na cilj.

4. DEFINISANJE KOREKTIVNIH MERA

Ukoliko ovo izostane, prethodna tri koraka, bez obzira koliko kvalitetno i efikasno bila urađena, pretvoriće se u uzaludnu radnju. Zapravo,

sve što prethodno radimo, radimo da bismo na kraju došli do zaključaka šta može da se uradi kako bi se troškovi redukovali, a da se ne pogorša kvalitet proizvoda, efikasnost i produktivnost. Postoji niz korektivnih mera koje mogu da se preduzmu:

- uvođenje proizvoda koji će imati istu percepciju kod potrošača, a koji će trošiti manje proizvodnih faktora
- promena receptura koje će podrazumevati manje utroške faktora proizvodnje, ili korišćenje jeftinijih, bez narušavanja kvaliteta proizvoda
- preusmeravanje na jeftinije izvore energije (npr. korišćenje komunalnog otpada, umesto uglja kao energenta)
- promena dobavljača, ili tržišta sa kog se nabavlja proizvodni faktor (npr. eliminisanje posrednika)
- vertikalna integracija (npr. pekarska industrija pokreće proizvodnju brašna)
- outsourcing (npr. poveravanje održavanja čistoće eksternoj firmi umesto zapošljavanje spremačica)
- promena tehnologije
- efikasnije korišćenje radne snage

ZAMKE REDUKCIJE TROŠKOVA

Stara narodna kaže:

„Ko ne plati na mostu, platiće na ćupriji.“

Ako kompanija preteruje sa smanjenjem troškova, može da dođe do štete koja premašuje prethodne uštede:

- smanjenje kvaliteta proizvoda usled uštede na troškovima materijala
- gubitak tržišne pozicije usled smanjenih ulaganja u marketing
- opadanje radne discipline usled redukcije zarada
- opadanje efikasnosti radne snage usled smanjenog ulaganja u trening
- havarije i zastoji postrojenja usled neadekvatnog održavanja

Racionalizacija i redukcija troškova treba da se neprestano odvija i svaki zaposleni treba da razmišlja o tome, ali se mora voditi računa da se ne ode u drugu krajnost, pa da se dinar koji se uštedeo „na mostu“ ne pretvori u dva dinara koja će se platiti „na ćupriji“. ■

Dalibor Pajić je finansijski direktor u kompaniji Carnex od jula 2015. godine. Prethodno je radio na poziciji finansijskog direktora u kompaniji Asamer Group-Fabrika Cementa Lukavac (2011-2015). Bio je finansijski controller u kompaniji Lafarge BFC (2006-2011). Dalibora možete kontaktirati putem e-maila dalibor.pajic@arnex.rs, ili na telefon 063 509 214.

BANKARSTVO U RALJAMA KRIZE

Čini se da je 2008. godina već tako daleko, a sa njom i dileme koje su se javljale u prvim mesecima nakon što su braća Liman napustila najjaču finansijsku ligu. Sedam godina nakon formalnog početka, kriza je dobila obličje permanentnog stanja, status koji je svojevremeno imala „stabilizacija“ koja je krasila osamdesete godine prošlog veka u SFRJ, ili „tranzicija“ koja je obeležje svih petnaest godina novog veka u Srbiji.



Ljubomir Skupek
Rukovodilac odeljenja
kontrolinga
RAIFFEISEN BANKA a.d.
Beograd

Bankarstvo u Srbiji, kakvo danas poznajemo, tinejdžer je star petnaest godina. Samo je predškolski period uživao u svim blagodetima roditeljske (tržišne) pažnje, ali je kasnije ceo period školovanja imao jedan zahtevan predmet koji iz godine u godinu postavlja sve teže prepreke pred njega.

TRŽIŠNI TEREN ZA IGROU: BRANITE 2:1 U GOSTIMA

I druge industrije „školuju se“ u istom okruženju kao i bankarstvo, ali dva razloga čine specifičnim bankarstvo u Srbiji:

- Međunarodni regulatori, predvođeni Bazelskim komitetom za superviziju banaka, dodatno su podigli superligaški kriterijum, tj. procenat adekvatnosti kapitala (odnos kapitala i rizične aktive) čime su banke postavljene pred izbor: ili pribaviti novi kapital, ili povećati dobit preko smanjenja troškova.
- Lokalno okruženje je pooštrilo uslove igre. Pravila za poslovanje sa stanovništvom su značajno kodifikovana krajem 2011. godine. Novi uslovi se postavljaju za platni promet, i konačno premija za osiguranje depozita je povećana za 50% u 2014. godini, sa verovatnim porastom u narednim godinama.

Sve što je prethodno navedeno nije ništa novo i dvadesetak mojih esnafskih kolega iz banaka u Srbiji bi mogli da napišu tekst slične sadržine koji bi glasilo: “Šta smo naučili o upravljanju troškovima u poslednjih sedam godina?” Moj retrospektivni odgovor čini nekoliko zapažanja.

KADA UPRAVA SVIMA KAŽE: „LEAN = MEAN“

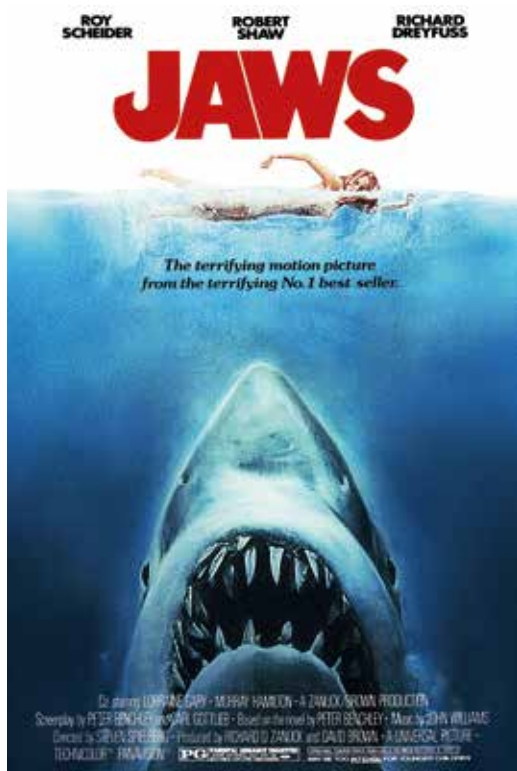
Kao i za druge procese u velikim sistemima, potrebno je da upravljanje troškovima bude jedan od strateških ciljeva uprave. Ovakva poruka koja je jasno i neprekidno komunicirana celoj organizaciji, omogućava da upravljanje troškovima ne bude samo još jedan projekat, već integralni deo biznis modela.

CONTROLLER KAO PLEJMEJKER

Uloga controllera u procesu upravljanja troškovima je veoma važna. Kao i u slučaju izrade budžeta, controller nije nikada pred svetlima reflektora, ali dinamika i usmerenost igre zavisi od njega: da dovede **cost income** racio ispod 50%, da objasni vezu većeg troška plastike za izradu kartica i većih prihoda iz poslova sa karticama, da usmeri svetla ka ekspoziturama koje ne pokrivaju ni troškove plata zaposlenih i zakupnina i sl.

VLASNICI TROŠKOVNIH LINIJA – GENERATORI TROŠKOVA

OPEX kolač u slučaju banaka čini nekoliko glavnih kategorija – plate, zakupnine, IT, marketing, održavanje i obezbeđenja. Iza svakoga od



Kako je kriza doprinela kontroingu u bankama? JAWS (čeljust) - razlika godišnje promene neto operativnih prihoda i neto operativnih troškova. Razlika, uz puno napora i još malo sreće, treba uvek da bude pozitivna.

njih stoje njihovi vlasnici. Kao što je, u slučaju upravljanja rezultatom, naglasak na prodavce bankarskih proizvoda, controller je u ovom slučaju usmeren na nekoliko funkcija sa kojima treba da bude u neprekidnom odnosu koga krasi četiri imperativa – komunicirati, razumeti, edukovati, izazivati.

RAZMATRATI SVE ASPEKTE POSLOVANJA

U isto vreme, nužno je imati široko postavljenu mrežu vlasnika troškovnih linija; potrebno je razumeti prirode glavnih oblasti poslovanja i stalno postavljati važna pitanja:

- Da li je mreža ekspozitura optimalna?
- Da li je oslanjanje na tradicionalne kanale prodaje zastarelo, i koliko treba pozitivno diskriminisati digitalne prodajne puteve?
- Da li je informacioni sistem suviše složen i da li je potrebno da svaki zahtev korisnika bude rešen u zahtevanom obimu ili brzini?
- Da li je poslovni prostor prevelik ili preplaćen, s obzirom na lokaciju, ili broj aktivnih klijenata?

RAZVIJATI CONTROLLING SREDSTVA ZA RAD

Kvalitetno dijagnostikovanje problema i praćenje kretanja troškova nije moguće bez razvijenih informatičkih rešenja koja se naslanjaju na bazične informacione sisteme u bankama. Na ovaj način se identifikuju proizvodi, klijenti, ekspoziture, ili prodajni kanali čiji prihodi ne nadmašuju operativne troškove. Međutim, upozorite korisnike ovih skupih igračaka da su one samo sredstvo za rad, ali ne i eskapističko sredstvo za zabavu.

COST CUTTING ILI SMART SAVING

Na prvi pogled radi se samo o kozmetičkoj razlici između omrženog termina i politički korektnog eufemizma. Međutim, zaista postoji razlika. Tokom proteklih godina, pokazalo se da kontinuirano traženje kvalitetnih načina trošenja resursa omogućava da se izbegnu ad-hoc akcije koje često znače angažovanje eksternih konsultanata kojima plaćate skupu nadoknadu za strah od suočavanja sa istinom.

NE PRETERIVATI

Za kraj, ipak jedno zрно otrežnjenja: OPEX nije ključ za sve probleme. Banke su *per se* finansijski intermedijatori, a ne šampioni u uzdržavanju od trošenja. One su, ujedno, i akcionarska društva čiji je primarni motiv profitabilnost. Bez obzira na još aktuelnu enigmnu sa početka teksta, kriza će jednog dana proći i tada će samo fizički spremni moći da potrče punom snagom. ■

Ljubomir Skupek je rukovodilac odeljenja kontrolinga u Raiffeisen banci od 2005. godine. Prethodno je radio u kontrolingu u HVB banci i reviziji u Ernst&Young-u i KPMG-u. Ljubomira možete kontaktirati putem e-maila ljubomir.skupek@raiffeisenbank.rs

DA LI DA KUPIM CIPELICE, ILI NE?

Uh, opet ti troškovi! Sa kim god da razgovaram - porodica, prijatelji, kolege, slučajni prolaznici - svaka tema neminovno završi pričom o troškovima. Šta da kupim, gde da otputujem, da li da renoviram stan? Kako efikasno upravljati troškovima, a da se konstantno ne držite za glavu i da vaš bankovni račun ne bude iz meseca u mesec u minusu? Kako bi bilo lepo kada bi postojao neki program koji bi nam svakog meseca preračunavao savršen odnos između naših mesečnih potreba i mesečnih primanja. I naravno, kako da odolimo kada vidimo u izlogu cipele koje želimo čitav život, ali ih nismo planirali? Kako da obuzdamo našu želju da ih ne kupimo? Uh, pa to je stvarno teško!

Ovo je bio samo jedan mali primer koliko je važno efikasno upravljati troškovima na ličnom nivou. Troškovi predstavljaju jedan od najkvalitetnijih pokazatelja poslovnog uspeha kompanije. Efikasno upravljanje troškovima podrazumeva uticaj na njihovu veličinu, dinamiku i strukturu. Ali zamislite samo koliko je bitno efikasno upravljati troškovima u jednoj velikoj IT kompaniji kao što je *Asseco SEE*, u uslovima dinamičnog tržišnog okruženja. Kako mi to radimo?

U *Asseco SEE* troškovi su podeljeni po mestu nastanka (proizvodni, troškovi prodaje, administrativni - *back office* troškovi), kao i prema nosiocima troškova i sektorima (troškovnim centrima). Svaki sektor ima svoj troškovni izveštaj u kome su troškovi podeljeni po vrsti (troškovi rada, putovanja, vozila, telefona, marketinga)... Menadžeri zajedno sa controllingom prave svoje budžete po vrsti troškova veoma detaljno, a posle prate i ostvarenje troškova. Controlling računa ključne pokazatelje performansi i menadžerima ukazuje na sva odstupanja u troškovima po zaposlenom, rast troškova u odnosu na rast prihoda, profitabilnost i sl.

Posebna pažnja se posvećuje troškovima koji su direktno vezani za projekte. Najznačajniji trošak jesu zaposleni koji rade na projektu, njihovo potrošeno vreme zabeleženo na *Time tracking systemu*. Takođe, po projektu se prate i troškovi službenih putovanja, troškovi podservisa i rezervnih delova, troškovi amortizacije osnovnih sredstava koja se autorsuju i sl. Realizacija ovih troškova mora da prati realizaciju prihoda projekta, a svako odstupanje treba da bude opravdano i objašnjeno.



Katarina Čevriz
Direktor controllinga
Asseco SEE

Asseco SEE kao jedna od vodećih softverskih kompanija, da bi ostala konkurentna na tržištu, mora stalno da ulaže u razvoj novih IT proizvoda. Troškovi zaposlenih koji učestvuju u razvoju novog proizvoda posebno se prate. Ti troškovi nisu trošak perioda kada nastaju, već se po MRS 23 kapitalizuju i predstavljaju nematerijalno ulaganje u pripremi. Po završetku razvoja nematerijalno ulaganje se aktivira i kreće amortizacija, čime troškovi razvoja opterećuju naredni period (obično 5 godina).

Takođe, postoje i dve troškovne funkcije koje prate realizaciju određenih troškova svakog sektora. To su funkcije HR-a i marketinga. Pošto su naši najveći resursi naši zaposleni, od velikog je značaja da se ulaže u njihovu edukaciju. Sve troškove koji se odnose na edukaciju zaposlenih prati i odobrava HR menadžer. Troškove za promociju proizvoda, kao i učešće na konferencijama, ili troškove reklamiranja, prati i odobrava menadžer marketinga.

Ovo je jedna veoma široka tema, o kojoj bi imalo mnogo da se piše. Ja sam samo navela neke od načina praćenja realizacije troškova koji dovode do uspešnog poslovanja naše kompanije. Upravljanje troškovima ne znači „štednju” u njenom osnovnom obliku. To je način upravljanja kompanijom koji najveću važnost u postizanju ciljeva poklanja optimizaciji troškova. Timskim radom menadžmenta i controllinga ovi ciljevi se ostvaruju, povećava se produktivnost, rešavaju problemi i pospešuje inovativnost. ■

Katarina Čevriz je direktor controllinga u kompaniji *Asseco SEE* od 2014. godine. U kompaniju *Asseco* došla je 2010. godine kada je postala finansijski controller. Karijeru je započela 2008. godine u kompaniji *Pexim Cardinfo* kao Project officer. Katarinu možete kontaktirati putem e-maila katarina.cevriz@asseco-see.rs ili na telefon 064 864 5087.

Već 55 godina želimo vam

SWAKO DOBRO



jer znamo da je

DOBRO ZDRAVLJE
NAJVEĆE BOGATSTVO.



PRVO POJEDI NAJVEĆU ŽABU!

Efikasno upravljanje troškovima za preduslov ima postojanje odgovarajuće systemske podrške. U današnje vreme, akcenat je na analiziranju i planiranju pre realizacije, jer je cilj smanjiti troškove i izbeći beskrajne iteracije u stvarnosti. Na primer, Toyota je lider u razvoju i implementiranju idejnih rešenja i gaji filozofiju „detaljnim planiranjem i efikasnom pripremom do savršene realizacije“. Kao takva je i role model ostalima, bez obzira da li govorimo o MAFACT rešenjima, koji sistematski prilaze svakom aspektu proizvodnog procesa, pa samim tim i troškovima, ili o Kajzen 5S metodi. Suština je ista. Planiranje je osnov i suština razvoja u savremenom svetu maksimizacije profita i minimalizacije troškova.



Darko Bjelić
Finansijski direktor
Magna seating

Odgovarajuća systemska podrška podrazumeva razvoj sledećih strukturiranih pristupa za korisnike SAP-a:

- **CO-PA.** Odnosi se na sve postavke koje se odnose na funkcionisanje i prikaz profitabilnosti po svim kriterijumima koje se tiču proizvoda – od pojedinačnog proizvoda, do njegove hijerarhije, srodne grupe. Dakle, cela *bottom-up* vertikala.
- **CO-PC.** Predstavlja celu grupu transakcija koje se odnose na postavku, prikaz i praćenje profitnih centara.
- **CO-CC.** Predstavlja grupu srodnih transakcija koje se odnose na mesta troškova, gde je akcenat na podeli troškova po osnovu njihove funkcionalnosti.

Pored funkcionalnih karakteristika sistema, moramo napomenuti i jedan od najefikasnijih načina za analiziranje podataka – analizu varijansi. Menadžmentu je, iz mase različitih cifara, potrebno prezentovati sliku koja priča priču i koja na najkoncizniji način govori šta se u kompaniji dešava. Analiza varijansi govori gde se varijanse pojavljuju i zašto, i kakva je diversifikacija između *volume and mix* efekata.

Potrebno je i identifikovati zajedničke *key*

cost drivers, koji su karakteristični za svaku posebnu branšu. S toga ćemo ovde koristiti onaj stari kliše – ABC postavku troškova. Podela troškova je sledeća:

A. direktan materijal (DM)

B. direktan rad (DL)

C. ostali troškovi

- *Manufacturing Overhead* (MOH)
- *Sales, General and Administration* (SGA)
- *Depreciation and Amortization* (DA)
- Ostalo

Uvek treba krenuti sa poslovicom: „Prvo pojedi najveću žabul!“ Možda to nije najprijatnije, ali je važno pozabaviti se najvećim problemom dok ste najsvežiji. Kasnije će ukus *low hanging fruits* biti mnogo slađi. U nastavku ću objasniti svaki od ovih troškova i njihov uticaj na poslovanje.

A. DIREKTAN MATERIJAL (DM)

Materijal je najbitnija troškovna komponenta u svim proizvodnim kompanijama. Što ga bolje razumemo, bolje ćemo ovladati neophodnim znanjima i veštinama za njegovu kontrolu. Moramo razumeti proizvod, moramo shvatiti njegove činioce, jer pored naših analitičkih vrednosti, akcenat je na našim upravljačkim performansama. One su neophodne menadžmentu, jer moramo biti pouzdan partner u vođenju i upravljanju biznisom.

Upravljanje troškovima materijala predstavlja analitički pristup baziran na sastavnicama materijala, na planskim normativima koje postavljaju inženjerski timovi. Iz iskustva, mogu reći da prepuštanje strukturiranja sastavnica isključivo inženjerskim timovima, bez osnovnih smernica i prezentovanja *big picture* sa naše strane, može da se ispostavi i kao ne baš naj mudrija odluka. Controller, obično, ima bolje razumevanje šireg spektra uticaja na biznis.

Sastavnica, po normativima, sa definisanim optimalnim škartom, osnov je praćenja grupe troškova koja definiše oko 70-80% troškova u bilansima. Ona je recept bez kojeg uspešne kompanije ne funkcionišu. Ona je svetlo na kraju tunela, međutim, ukoliko se receptura ne postavi dobro, vrlo lako to svetlo može postati voz koji nezadrživo juri ka vama.

Praćenje varijanse između planskih vrednosti (normativa) i stvarnih troškova materijala se ogleda kroz dve glavne vrste varijansi:

- varijanse u strukturi materijala
- varijanse u ceni materijala

Varijanse u strukturi materijala. One su vidljive u izmeni dizajna proizvoda do kojih može doći usled zahteva kupaca, ili izmenama proizvoda usled efektivnijeg i efikasnijeg koncepta. Takođe, mogu nastati i usled aktiviranja inženjerskih izmena koje, opet, imaju za cilj implementaciju poboljšanih performansi sa osnovnim smislom – smanjenja troškova, uz održavanje zadovoljstva kupaca na, u najmanju ruku, istom nivou. Pored ovih, rekao bih, eksternih faktora, na varijanse utiču i interni faktori – bolja iskorišćenost materijala. Sastavnica mora da bude ogledalo svih promena u strukturi materijala, mora ažurno da reflektuje sve izmene, jer jedino tako možemo sprečiti da nam stvari izmaknu kontroli i da odstupanja koja nastaju nismo u stanju da kvantifikujemo, a ni da objasnimo. Tesna saradnja sa inženjeringom je od izuzetnog značaja. Pored sastavnice, proizvodni nalog, kao generator troškova potrebnih za proizvodnju određene količine proizvoda, predstavlja sledeću kariku u analiziranju devijacija i upravljanju troškovima materijala. Nalozi nam daju mogućnost da se izdignemo iznad drveća i da jasnije sagledamo šumu podataka sa svim svojim osobenostima i da dođemo do adekvatnog zaključka.

Varijanse u ceni materijala. Obično nastaju kao rezultat dugoročnih ugovora koje imamo sa dobavljačima, a koje dobijemo na bazi količina koje su ugovorene. Takođe, varijanse mogu nastati i zbog izmena u dizajnu, inženjerskih promena, bolje iskorišćenosti materijala, ali ovog puta na strani dobavljača. Sve što utiče na sastav i strukturu materijala, ima za posledicu korekciju cena. U auto-industriji, koja kod nas postaje sve značajniji činilac, kod izmena cena materijala moramo obratiti posebnu pažnju na COP (*Carry Over Products*) materijale. To su materijali koji su odabrani od strane OEM-a, proizvođača automobila, i kod njih je obavezno da se svi pozitivni, ali i negativni efekti, reflektuju direktno na prodajne cene i u istoj srazmeri. Kritičan momenat kod ovih materijala jeste vreme događaja. Rabat odobren početkom godine, a neprosleđen kupcu u najkraćem

periodu, u uslovima serijske proizvodnje može da predstavlja veliki udarac na EBIT, ukoliko se nije blagovremeno prepoznao efekat i izvršila adekvatna rezervisanja.

B. DIREKTAN RAD (DL)

Direktan proizvodni rad je druga kritična komponenta od koje zavisi pravilno upravljanje poslovanjem. Optimalan rad potreban za proizvodnju jedne jedinice proizvoda, definiše se na nivou optimalnog proizvodnog procesa, koji predstavlja standardnu jedinicu za merenje.

Rad se unosi u sastavnice putem veze „mesto rada-radni plan“. Unose se optimalne vrednosti. Izuzetno je bitno da se rad uradi tejlorskom metodom, koja je u praksi prisutna već više od 100 godina. To znači, štopericu u ruke i pažljivo posmatranje i merenje načina rada zaposlenih. Kada se jednom vremena postave, ona se moraju pažljivo pratiti i proveravati, minimum jednom godišnje. Kod biznisa u fazi rasta i razvoja provera se mora raditi i na kvartalnom nivou. Sticanjem znanja, iskustva i veština ubrzava se vreme potrebno za proizvodnju, a samim tim podiže se efikasnost i optimizuje se potreba za zapošljavanjem, što može biti ključno u održavanju dinamičnog i profitabilnog rasta i razvoja kompanije. Posle stabilizacije poslovanja radni planovi se rutinski proveravaju i održavaju. U ovom periodu preporučuje se i uzimanje softverskih paketa koji nam mogu pomoći u procesu optimizacije.

Pravilnim upravljanjem, mi planiramo dinamiku rasta i angažovanja radne snage, možemo da predvidimo trendove i isplaniramo promene, vodimo računa o novim projektima i poslovima koji se moraju posebno posmatrati. Takođe, vodimo računa i o slobodnim kapacitetima, trenucima u kojima moramo doneti i neke nepopularne odluke – korišćenje plaćenog odsustva, prevremeno korišćenje godišnjeg odmora. Ipak je cilj preduzeti sve da ne dođe do smanjenja neto zarade, neplaćenog odsustva, pa i do donošenja odluka o tehnološkom višku.

C. OSTALI TROŠKOVI

U poslednju grupu spadaju svi oni troškovi koji na direktan, ili indirektan način utiču na naš poslovni koncept, bilo da dolaze iz sfere MOH, SGA, ili D&A grupe srodnih troškova. Važno je

njihovo pravilno grupisanje po funkcionalnosti i odgovornosti. Moramo razviti strukturu mesta troškova gde će za svako mesto troška postojati odgovorna osoba. Savet je da obezbedite uslove u kojima će odgovorne osobe davati svoje predloge plana i budžeta, svako za svoje mesto troška, kako bi se povećala njihova odgovornost i svesnost o troškovima i uticaju troška na rezultat kompanije.

Međutim, ono što se može ustrojiti jeste da se tačno definišu grupe mesta troškova: primarna, sekundarna, tercijarna mesta troškova.

Primarna mesta troškova. To su ona kod kojih se vode isključivo direktni proizvodni troškovi, bilo varijabilni, bilo fiksni i koji će definisati i obuhvatiti tačno onu grupu troškova koja je specifična za određenu proizvodnju i/ili samo jedan njen segment. Broj mesta troškova isključivo zavisi od proizvodne strukture organizacije i odluka menadžmenta. Još jedan razlog zašto im se mora posvetiti posebna pažnja jeste činjenica da su oni glavni nosioci aktivnosti. Na njih se alociraju sekundarna mesta troška i oni su osnova za definisanje cene koštanja.

Sekundarna mesta troškova. To su ona koja utiču na našu proizvodnju. Od njih zavisi naš proces proizvodnje i bez njih se on ne bi mogao organizovati. Kao takva se alociraju na primarne nosioce troškova i definišu proizvodnu cenu koštanja. Kod ovih mesta troškova se mora ostvariti pun potencijal *bottom-up* planiranja. Odgovorne osobe, zajedno sa službom controllinga, vode računa o troškovima koji nastaju, varijanse se prate i objašnjavaju i vodi se računa o tome da se povećani trošak u jednom mesecu nadomesti u sledećem.

Tercijarna mesta troškova. Tercijarna mesta troškova su ona koja pokrivaju SGA grupu mesta troškova. Tu spadaju HR, finansije, IT, pa i GM. Pristup i za njih je isti kao i za prethodno navedene grupe. Akcenat je na odgovornosti menadžmenta, na svesnosti, i na kontroli. Menadžment mora biti prvi koji će podstaći i podržati ove principe, jer ne može se očekivati od drugih da poštuju ono u šta ni sami ne veruju.

Ključno je da razvijete tim istomišljenika, sa istim, ili sličnim *mindsetom* koji će zajednički ići ka istom cilju – dinamičnom rastu i razvoju kompanije i njenih zaposlenih, kako biste zajedno stvorili odlično mesto za rad i razvoj. ■

Darko Bjelić je finansijski direktor u kompaniji Magna seating od marta 2014. godine. Prethodno je radio kao controller u kompaniji ContiTech Fluid (2012-2014). Bio je rukovodilac Controlling odeljenja u kompaniji ATB Sever (2011-2012). U istoj kompaniji radio je i kao controller (2008-2011). Darko možete kontaktirati putem e-maila darko.bjelic@magna.com, ili na telefon 066 447 707.



Potpuna kontrola poslovanja

KAKO RASPODELITI TROŠKOVE PO POSLOVNIM JEDINICIMA?

Upravljanje troškovima predstavlja široku temu koja je od značaja za efikasno upravljanje kompanijama. Verovatno sve kompanije na svetu žele da upravljaju troškovima tako da ostvaruju optimalne rezultate, uz što niže troškove, uz napomenu da se načini upravljanja troškovima značajno razlikuju u zavisnosti od industrije kojom se kompanija bavi, kao i načina na koji menadžment posmatra poslovanje.



Tamara Dragašević
CFO for Solution and
System Integration
Comtrade Group

IT je primer industrije u kojoj se promene događaju često i zato su kompanije u ovoj oblasti izuzetno fleksibilne. U našoj kompaniji razvrstavamo različite tipove poslovanja u posebne poslovne vertikale, a onda u okviru svake vertikale klasifikujemo prihode i troškove na način koji najbolje oslikava određeni tip poslovanja.

U okviru poslovne vertikale koja se bavi razvojem softvera, izveštaje delimo po tipu industrije za koju naši inženjeri razvijaju softver. Unutar određene industrije, deo troškova koji direktno pripisujemo se odnosi na troškove inženjera koji su radili na projektima, troškove zarada prodavaca, kao i sve prateće troškove prodaje i troškove marketinga koji se direktno odnose na tu industriju.

Pored troškova koji mogu direktno da se pripisuju poslovnim jedinicama, postoje i troškovi koji su zajednički za više različitih poslovnih jedinica:

- troškovi infrastrukture kompanije (zakupi poslovnih prostorija i prateći troškovi)
- troškovi funkcija podrške koje su zajednički za različite poslovne jedinice (finansije, pravna služba, HR, IT i sl.)

Ključeve za alokaciju uvek posmatramo pojedinačno za svaku vrstu troška koji delimo. Najčešći ključ koji primenjujemo je **broj FTE-a inženjera** (*full time equivalents*) u okviru poslovne jedinice. FTE inženjera je najbolji indikator porasta aktivnosti zajedničkih službi, kao i porasta troškova korišćenja prostorija i svih pratećih infrastrukturnih troškova.

Pored ključa FTE inženjera, za određene vrste troškova koristimo i **fiksni alokacijski ključ**. Na primer, kada određeni prodavac radi za više poslovnih jedinica, onda njegove troškove rasporedimo po poslovnim jedinicama u fiksnom procentu, u skladu sa količinom vremena

koje provodi radeći za određene poslovne jedinice.

I na kraju, u nekim slučajevima koristimo i **prihode kao alokacijski ključ**. Na primer, troškove kamata na kredite raspoređujemo po poslovnim jedinicama prema učešću prihoda poslovne jedinice u ukupnim приходima. Generalni kriterijum pri izboru ključa je dominantni uzročnik porasta tipa troškova.

Najniži nivo posmatranja troškova je projekat. Nivo iznad projekta je *subdelivery unit* (SDU). U okviru određenog SDU-a može da postoji više projekata, pa kada se određeni trošak alokira na SDU, taj trošak se raspoređuje po istom kriterijumu na sve projekte unutar SDU-a. U retkim slučajevima, kada postoji specifičan razlog i kada **cost-benefit** analiza pokaže da je to opravdano, možemo da primenimo i drugačiji ključ u alokaciji troškova na projekte, u odnosu na ključ koji je primenjen u alokaciji troškova na SDU.

Na osnovu klasifikacije troškova koju radimo, u mogućnosti smo da dobijemo EBITDA na nivou projekta, što nam je važan pokazatelj jer je projekat najmanja jedinica prema kojoj analiziramo poslovanje u svakoj industriji u okviru poslovne vertikale koja se bavi razvojem softvera. Činjenica da imamo EBITDA na nivou projekta nam omogućava da dobijemo i EBITDA po drugim važnim kriterijumima, kao što su EBITDA na nivou klijenta, poslovne jedinice i sl.

Ostvarene troškove poredimo na mesečnom nivou sa budžetiranim troškovima za tekući mesec. Sva značajnija odstupanja se istražuju i razlozi odstupanja se detaljno objašnjavaju, kako bi menadžment kompanije mogao da planira dalje poslovne odluke na osnovu relevantnih činjenica. Takođe, projekti čija je margina niža od projektovane, ili koji imaju određenu kategoriju troška koja značajno odstupa od očekivanja, posmatraju se posebno od drugih, i analiziraju se mogućnosti da se njihove performanse u budućnosti poboljšaju.

Kada radimo analizu odstupanja troškova od budžeta, vodimo računa da razdvojimo odstupanja nastala kao rezultat neadekvatnog planiranja (primer) u planu je bilo povećanje određene kategorije troška ali se iz određenog razloga to povećanje nije dogodilo od odstupanja nastalih kao rezultat poslovanja (primer - poslovna odluka koja je dovela do različitog nivoa troška u odnosu na planirani.)

Konačno, važno je istaći da ne postoji idealan princip alokacije troškova. Svaki metod sadrži određene manjkavosti zbog kojih se može raspravljati da li je izabrani alokacijski ključ pravedan, ili nije. Međutim, ti razlozi ne treba da obeshrabre controlling službe da troškove alokiraju na poslovne jedinice. Dok na nivou detalja može doći do nepreciznosti, raspored troškova po jedinici posmatranja koji se može postići jedino uz primenu alokacijskih ključeva je izuzetno važan za donošenje ključnih strateških odluka za kompaniju. ■

U LJUBAVI I BIZNISU NIJE SVE POŠTENO



Milan Marković
Finansijski direktor
Victoria Logistic

Danas se na našem tržištu susrećemo sa nedovoljnom uređenošću i neizvesnostima poslovanja, uslovljenim, pre svega, visokim nivoom ponude i niskim nivoom platežno sposobne tražnje. Takvi uslovi su bitno suzili krug likvidnih i poverljivih partnera na strani tražnje, koji na ovaj način snižavaju prodajnu cenu. Kako bi se obezbedila maksimalna profitabilnost kompanije, u uslovima smanjenih prodajnih cena, pred menadžment se postavljaju izazovi koji za primarni zadatak imaju kvalitetno upravljanje troškovima poslovanja. Vlasnici kapitala očekuju određene rezultate i marže, bez obzira na tržišne uslove, i tada je upravljanje troškovima jedini način da se ostvari željeni rezultat.

Najznačajniji instrument controllinga za upravljanje troškovima predstavlja **sistem kontribucionih marži** koji vrši segmentiranje prihoda, neto prihoda, troškova sirovine, logističkih troškova, troškova poslovanja kompanije i sl. Za koliko nivoa kontribucija će se preduzeće odlučiti u svom troškovnom modelu, zavisi od organizacione strukture, specifičnosti biznisa i prodajnog portfolija preduzeća. U sistemu kontribucionih marži, planovi i budžet imaju značajnu ulogu jer mere rezultate donetih odluka i doprinose upravljanju troškovima. U

nastavku je dat primer višefazne kontribucione marže, segmentirane po proizvodnom portfoliju:

	Proizvod 1	Proizvod 2	Kompanija
Količina (kom)	X	X	X
Bruto prodaja	X	X	X
<i>minus</i> Prodajni rabati	X	X	X
Neto prodaja	X	X	X
<i>minus</i> Varijabilni troškovi @std	X	X	X
Contribution 1	X	X	X
<i>minus</i> Direktni fiksni troškovi za reklamu	X	X	X
Contribution 2	X	X	X
<i>minus</i> Direktni fiksni troškovi sa CC	X	X	X
Contribution 3	X	X	X
<i>minus</i> Opšti indirektni fiksni troškovi			X
Contribution 4			X

Neophodno je da finansijski menadžeri, pri definisanju i postavljanju troškovnog modela preduzeća, budu detaljno upoznati sa svakim segmentom poslovanja entiteta i specifičnostima samog biznisa. U suprotnom, postavljaju se troškovni modeli koji ne odgovaraju potrebama menadžmenta i ne doprinose donošenju pravovremenih i kvalitetnih poslovnih odluka. Šta više, takvi troškovni modeli postanu kamen spoticanja za sve učesnike u poslovnim procesima.

Controlling, kao funkcija podrške menadžmentu u odlučivanju, kao jedan od najvažnijih zadataka ima to da menadžerima koji nisu finansijski edukovani na jasan i nedvosmišlen način prikaže strukturu troškova koje se nalaze evidentirani na računovodstvenim kontima. Suština kontribucionih marži jeste da se utvrdi bilans uspeha po proizvodima, ili profitnim centrima, u zavisnosti od modela organizacione strukture i modela poslovanja preduzeća.

Kontribucionim maržama strukturiraju se prihodi i troškovi. Kroz strukturu prihoda i odstupanja u odnosu na plan identifikujemo gde su problemi u prodaji. Kao što je prethodno navedeno, na našem tržištu je velika ponuda i slaba tražnja i to dovodi do smanjenja, kako prodatih količina, tako i do cenovnih bitki između konkurentskih kompanija.

Takođe, na nivoe prodajnih cena utiču i druge okolnosti na tržištu. Daću slikoviti primer iz realnog života: nakon velike snežne mećave, lokalna prodavnica je povećala cenu lopata za 30%. Da li je to pošteno ili ne? Odlučite sami.

Ono što sistem kontribucionih marži treba da identifikuje na strani prihoda jeste neto prodajna cena. Šarolikost cenovnika koja se javlja kao posledica kreativnosti prodaje, iskazuje bruto prodajne cene koje u sebi sadrže rabate koji se odobravaju kupcima po realizaciji posla. Takođe, u bruto prodajnim cenama su veoma često sadržani i troškovi distribucije. Sistem kontribucionih marži nam omogućava da troškove distribucije identifikujemo i odvojimo od prihoda preduzeća jer oni tamo i ne pripadaju.

Još jedan primer iz života: standardna prodajna cena je 100 dinara po komadu. Sa druge strane, kupcima koji kupe preko 1.000 komada, kompanija odobrava naknadni rabat od 5%. Sistemom kontribucionih marži se utvrđuju potencijalni rabati, a prihod od prodaje svodi se na realan iznos. Izveštaj može da se napravi na dva načina:

	Prvi način	Drugi način
Bruto prodaja	100.000	
Rabati	5.000	
Neto prodaja	95.000	95.000

Ili neki to rade i na sledeći način

	Prodaja sad	Kad se steknu uslovi za par meseci
Bruto prodaja	100.000	100.000
Rabati		-5.000
Neto prodaja	100.000	95.000

Sistem kontribucionih marži segmentira sve troškove na dve osnovne grupe: *proco* (varijabilni troškovi) i *struco* (fiksni troškovi). *Proco* (*product costs*) predstavljaju varijabilne troškove preduzeća, dok su *struco* (*structured costs*)

fiksni troškovi ili troškovi postojanja preduzeća. U okviru ove dve osnovne grupe troškova, sistem kontribucionih marži se dalje razvija u skadu sa prodajnim portfolijom preduzeća, kao i njegovom organizacionom strukturom.

U proizvodnim kompanijama najdominantniji trošak jeste **sirovina** koja u većini preduzeća čini i do 80% cene koštanja. Stoga, pravilno upravljanje troškovima nabavke sirovine dovodi do velikih ušteda i snižavanja cene koštanja, jer ušteda od 5% na trošak koji čini 80% cene koštanja dovodi do smanjenja troškova od 4%. Na primer, kompanija koja vrši otkup poljoprivrednih proizvoda u dobroj, rodnoj, poljoprivrednoj godini, odlučila je da snizi otkupne cene. Sa druge strane, u lošoj, sušnoj, godini otkupna cena je naglo porasla i kompanija ostvaruje mali profit, ili je u gubitku. Da li je to pošteno?

Kod preduzeća koja vrše preradu sirovina veoma su značajni **troškovi konverzije** odnosno randmana prerade. Sistemom kontribucionih marži se jasno identifikuje koliko je efikasna proizvodnja, koje randmane ostvaruje, da li je zadovoljavajući nivo kvaliteta sirovine i da li kvalitet sirovine dovodi do povećanja cene koštanja.

Jedan od značajnijih proizvodnih troškova je **trošak energije**. Trenutno smo svedoci istorijski najnižih cena energenata koje zavise od globalne politike. Sa druge strane, koliko sutra, možemo da se probudimo sa istorijski najvećom cenom nafte. U ovakvim uslovima poslovanja i nepostojanja jeftinih alternativnih izvora energije, upravljanje ovim troškom svodi se na minimizaciju utroška po jedinici proizvoda. Upitno je da li proizvodnje kod kojih prirodni energenti imaju dominantan udeo u strukturi cene koštanja mogu da budu cenovno konkurentne istim proizvodima iz Rusije.

U proizvodnim preduzećima **troškovi zaposlenih** imaju mali udeo u strukturi cene koštanja, za razliku od tercijalnih delatnosti u kojima su HR troškovi primarni. Međutim, bez obzira na procenat učešća HR troškova u ceni koštanja, kada god dođe do „optimizacije poslovnih procesa u preduzeću“, uvek se optimizacija troškova svede na smanjenje plata zaposlenih, uštede na kafi i toalet-papiru. Veoma često, uštede kroz smanjenje broja zaposlenih i smanjenje njihovih zarada, za posledicu imaju smanjenje

produktivnosti, što opet rezultira smanjenjem marži, čime nije postignut cilj optimizacije.

Primer iz prakse: u okruženju je zatvorena fabrika koja zapošljava prilično sličan kadar kao i kompanija koja je nastavila da posluje. Na tržištu se pojavljuje veća ponuda kadrova i moguće ih je angažovati po nižoj ceni. Kompanija se odlučuje da smanji cenu rada. Smatrate li ovakav potez poštenim?

Pravovremen, dobro postavljen i strukturiran izveštaj kontribucionih marži, koji oslikava poslovne procese preduzeća, najbolji je saveznik menadžmentu u donošenju poslovnih odluka i u upravljanju troškovima, a sve u cilju povećanja profitabilnosti. Danas smo svedoci da ponekad nestručan menadžment traži izveštavanje koji se zasniva na prezentaciji sa tri cifre. Kvalitetno izveštavanje sa tri cifre iskazuje samo zaključak, a sistem kontribucionih marži mora biti detaljan, kako bi se prihodi i rashodi razložili na sve sastavne komponente i animirali donosioci odluka na korektivne akcije. Sve ovo za krajnji ishod treba da ima tri KPI preduzeća, a to su:

likvidnost + profitabilnost = solventnost

Upravljanje troškovima preduzeća često zahteva mere koje neće zadovoljiti sve stejkholdere kompanije. Kao što je već navedeno, uvek će postojati zainteresovana strana koja će određeni potez smatrati nepoštenim, bilo da su to zaposleni, kupci ili dobavljači. Prilikom preduzimanja mera koje su usmerene na optimizaciju bitno je pronaći meru, kako bi svi podjednako participirali u njoj.

Sa ciljem da obezbedi adekvatan ROI, ali i da animira investitore, vlasnik kapitala mora da obezbedi visoku profitabilnost. Alternativa visokoj profitabilnosti u animiranju investitora je povratak u 1.800 godina pre naše ere, u stari Valivon, gde je po Hamurabijevom zakonu dužnik pod hipoteku pored imovine mogao da stavi i supružnika. Naravno, poverilac je bio obavezan da supružnika vrati u dobrom stanju nakon tri godine. ■

Milan Marković je finansijski direktor u Victoria Logistic od 2014. godine. Prethodno je radio kao Head of controlling u Elixir Grupi (2012-2014), odnosno controller u Victoria Logistic (2010-2012), stručni saradnik Victoria group (2008-2009), šef računovodstva Nedinić NM (2004-2007). Milana možete kontaktirati putem e-maila milan.v.markovic@victoriagroup.rs ili telefonom 063 108 6794.



Holiday Inn

HOLIDAY INN BELGRADE

HOTEL SA 4 ZVEZDICE SVETSKOG LANCA INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP



O NAMA



SOBE



RESTORAN



FITNES I SPA



REZERVACIJA

Holiday Inn Beograd je hotel sa 4 zvezdice i deo svetske grupacije InterContinental Hotels Group. Jedan je od najsnažnijih brendova širom sveta, prepoznatljiv po standardno visokom nivou usluge, komforu koji obezbeđuje svojim gostima i prijatnoj atmosferi koja nastaje u specifičnom spoju gostoprimstva i stručnosti personala.

Holiday Inn Beograd se nalazi u poslovnoj zoni Novog Beograda na 10 km udaljenosti od aerodroma "Nikola Tesla" i 4 km od centra grada. Pored 7 konferencijskih sala, direktna povezanost sa multifunkcionalnom halom Belexpocentar veličine 2500m² nudi posebne pogodnosti u organizaciji poslovnih događaja, promocija, prijema i proslava.



USLUGE I SADRŽAJ

- Free wifi and cable internet
- Usluge pranja i peglanja
- Wi4Go
- Buzz Tablet Bar

- Transfer od/do aerodroma
- Room service 24 časa
- Go play in Holiday Inn
- Go green with Holiday Inn

- Menjačnica i bankomat u hotelu
- IHG Club Rewards
- Garaža sa 80 mesta
- Otvoreni parking sa 110 mesta



Holiday Inn

Recepcija

t: +381 (0)11 31 00 000
f: +381 (0)11 31 00 100
e-mail: reception@hibelgrade.rs

Rezervacije

t: +381 (0)11 31 00 070
f: +381 (0)11 31 00 100
e-mail: reservations@hibelgrade.rs

Prodaja

t: +381 (0)11 31 00 460
f: +381 (0)11 31 00 555
e-mail: sales@hibelgrade.rs

Ketering

t: +381 (0)11 31 00 460
f: +381 (0)11 31 00 555
e-mail: sales@hibelgrade.rs

KAKO FORECAST JAVLJA...



Aleksandra Janković
Controller Plant
Section-a Jaguar and
Land Rover
LEONI Wiring Systems

Planiranje i kontrola troškova – sve više je tabu tema među menadžerima. Neka od pitanja koja se javljaju su:

- Kako organizovati transport uz redukovane troškove?
- Kako proizvesti određenu količinu proizvoda sa smanjenim headcountom?
- Kako održati proizvodni koncept sa ovim budžetiranim troškovima rezervnih delova?

Ovakva pitanja uobičajena su pojava u današnjim uslovima poslovanja. S jedne strane je menadžment tim, stavljen pred izazov “stretch” targeta sa raznih strana, a s druge strane je controller koji mora da dosegne postavljeni cilj, nalazeći kompromis tamo gde za to nema prostora. Zvuči nemoguće, ali zahteva praktično rešenje i set definisanih, jasnih aktivnosti i rokova.

Kako bismo uspešno isplanirali troškove, moramo raspolagati tačnim informacijama o budućim planovima i napraviti analizu indikatora iz prethodnih perioda. Naime, u procesu kreiranja budžeta i srednjoročnih planova, moramo napraviti osvrt kako na tendencije u budućnosti, tako i na činjenice iz prošlosti. Ovaj sklop podataka bi trebalo da nas odvede na pravi put u procesu planiranja. Kasnije, sastavni deo kontrole troškova je komparativna analiza ostvarenih troškova sa onim što je planirano budžetom. Međutim, današnje turbulencije u poslovanju nam nalažu uvođenje novih aktivnosti u radu i svakodnevno inoviranje procesa praćenja troškova i okolnosti koje na njih utiču.

Kako bismo na vreme spoznali nove šanse i potencijalne pretnje na našem putu, uspostavili smo proces kreiranja mesečnih prognoza rezultata i troškova. Oni su poznatiji u controlling sferi kao *Monthly Rolling Forecast* ili prilagođavanje budžetiranih ciljeva u skladu sa najnovijim informacijama iz okruženja. Mesečne prognoze se najčešće kreiraju za period od naredna tri

meseca. Ali, vrlo često, naročito u uslovima jakih turbulencija i u toku start-up faze u proizvodnji, potrebno je uraditi forecasting troškova za period do kraja godine.

Ključni faktor uspeha izrade mesečnih prognoza rezultata i troškova je prikupljanje relevantnih informacija. Prvi korak je definisati izvore neophodnih informacija, tj. koje sektore i menadžere treba kontaktirati. Kako je *monthly forecasting* aktivnost koja iziskuje izradu dodatnih izveštaja i uloženi napora, treba motivisati naše saradnike i predočiti im benefite ovog procesa. Mesečno prognoziranje i prilagođavanje budžetiranih ciljeva predstavlja čitav niz izazova sa akcentom na uspostavljanju ovog procesa kao svakodnevne prakse i kulture u kompaniji. Kako bi jedan controller uspeo da načini balans između potrebnih izvora informacija, mora biti „kadar stići i uteći i na strašnom mestu postojati“, tj. biti na pravom mestu u pravo vreme i na pravi način sprovesti analizu i kontrolu podataka. Nakon sagledavanja svih procesa iz šire perspektive, moramo definisati ciljnu tačku koja bi mogla da pospeši, ili pak, ugrozi naš planirani rezultat. Potrebno je napraviti plan pravovremenih akcija, u saradnji sa menadžment timom i obrušiti se na potencijalnu šansu, tj. pretnju. Budžet je plan, kreiran i usvojen u tačno određenom roku, ali i proces koji moramo pratiti, analizirati i nadograđivati i u toku godine. Danas, budžet zahteva kontinuirani nadzor, identifikovanje ključnih promena i „ex ante“ utvrđen sistem



mera za unapređenje poslovnog rezultata. Set korektivnih akcija, načinjen nakon analize planiranih vrednosti i ostvarenih rezultata i definisanja uzroka eventualnih devijacija, čini moćno sredstvo upravljanja troškovima, ali sve više je neophodno prepoznati nastupajuće izmene unapred, predvideti njihov uticaj na ciljeve i preduprediti negativne implikacije.

Ključne karike ovog lanca su upravo menadžeri sa svojim timovima i njihova cross funkcionalna saradnja kroz proces deljenja informacija i zajedničke inicijative usmjerene na postizanje što boljih rezultata. Naime, *forecast* je sklop najaktuelnijih informacija i igra ulogu obaveštajnog agenta sa zadatkom da navigira menadžere u procesu donošenja poslovnih odluka i upravljanja troškovima iz njihovog reona odgovornosti.

Forecast kao vid ažuriranih budžetiranih troškova treba da signalizira menadžerima koji set akcija treba preduzeti sa ciljem redukovanja troškova. Inicijative menadžera treba implementirati kroz definisanje projekata, uz uzajamnu sektorsku saradnju, a rezultat treba da bude uspostavljanje inovacija u tangiranim procesima. To će, u krajnjem ishodu, dovesti do postizanja boljih rezultata.

„Aktivnosti troše resurse“, krilatica metoda obračuna troškova po aktivnostima, upozorava nas da je neophodno identifikovati aktivnosti koje dodaju vrednost proizvodu, a one koje to ne čine - eliminisati. Jedan od načina da uspešno sprovedemo istragu ak-

tivnosti i smanjimo troškove poslovanja je implementacija savremenih metoda iz oblasti *Lean* menadžmenta. Neke od stožera *Lean* koncepta su:

- 5S metoda
- Kaizen
- Osam tipova gubitaka
- PDCA
- 5 Whys
- SIPOC
- GEMBA
- SMART tehnika
- *Value Stream Mapping* itd.

Proces proizvodnje se kontinuirano unapređuje i, u skladu sa tim, neophodno je pratiti i analizirati uticaj tih promena na planirane troškove i adaptirati ih kroz mesečne prognoze rezultata. Analizu varijansi između planiranih i ostvarenih vrednosti treba obogatiti i poređenjem između prognoziranih i ostvarenih vrednosti, kako bismo procenili nivo uspešnosti mesečnih prognoza troškova i, eventualno, ih unapredili narednog meseca.

I kako *forecast* javlja, početkom meseca mestimično promenljivo, uz mogućnost osetnijih odstupanja sredinom meseca usled promenljivih uslova na tržištu. Očekivani intenzitet promena kretaće se brzinom i do 100 km/h. Pripremite set korektivnih akcija, ponesite vaš *forecast* i osmeh i uživajte u mesečnoj vožnji kroz izazovne predele vaših zadataka na putu ka uspešnom ostvarivanju ciljeva vaše kompanije. ■

Aleksandra Janković je Controller Plant Section-a Jaguar and Land Rover u kompaniji LEONI Wiring Systems od jula 2013. godine. Pre toga je radila u računovodstvu u istoj kompaniji (2012-2013). Aleksandru možete kontaktirati e-mailom aleksandra.jankovic@leoni.com ili telefonom 066 801 5053.

NIJE SVE U TROŠKOVIMA, IMA NEŠTO I U LJUDIMA!

Skoro svakodnevno čujemo pitanje: „Kako upravljati troškovima?“ Ovo pitanje postavljamo i u vezi sa kućnim budžetom, i u vezi sa rezultatom poslovanja kompanije. Sudbina je učinila svoje. Počeh da radim za stranu kompaniju, posle nekoliko državnih i društvenih preduzeća. Controlling u svojoj pravoj funkciji, i, napokon, položeni ispit upravljačko računovodstvo dobija svoj smisao.

Na osnovu već desetogodišnjeg iskustva rukovodioca finansija i controllinga u *dm drogerie markt*, mogu reći da je upravljanje troškovima kompleksan zadatak kojim se upravlja na svim nivoima i u svim organizacionim jedinicama, nama poznatim kao profitnim centrima.

Svi pominju bilans uspeha, P&L ili na nemačkom, koji je zvanični kompanijski jezik, GuV (Gewinn und Verlust: Račun dobiti i gubitka) Sedmog radnog dana u mesecu je rok za izradu bilansa uspeha. Tada se često među menadžmentom čuje sledeće: „Kakav nam je rezultat u GuV-u? Jesmo li ostvarili plan?“ Inače, bilans uspeha u *dm drogerie markt* izrađuje se mesečno sa poređenjem istog meseca prošle godine, zatim, kumulativnog perioda tekuće godine, sa istim periodom prošle godine, kao i planom za tekuću poslovnu godinu. Naši controlleri tada prave detaljne izveštaje za svaku filijalu, svaki resor i svaki profitni centar.

Šta sa izveštajima dalje? Sama analiza i pitanje zašto je nešto tako ne donosi rešenje i odluku da li će se ukinuti neko službeno putovanje, trinaesta plata, ili neka marketing kampanja kako bi se smanjili troškovi i podigao nivo očekivanja da će planirani rezultati biti ostvareni. Efekat nekad bude sasvim suprotan, od nezadovoljstva zaposlenih, do smanjenja prometa zbog ukinute kampanje. Primera ima beskonačno.

Vratiću se jedan korak nazad, odnosno na početak, a to je strateško planiranje. Ovo je prvi korak u upravljanju troškovima. Menadžeri svakog resora sa rukovodiocem resora, prilikom strateškog planiranja, sagledavaju konjunkturane podatke i očekivanja za naredne godine, analiziraju poslovanje konkurencije, razvoj tržišta i prave svoje ciljeve i planove. Potom, postavljene ciljeve pretoče u brojke i bilanse za naredne dve do tri godine.

Tu ne prestaje upravljanje troškovima. Godišnji planovi se raščlanjuju na tercijalne i mesečne planove po resorima, a svaki menadžer je odgovoran za svoj plan, jer je i sam učestvovao u planiranju, pa ne može reći da su mu nametnute tuđe brojke. Tada postajemo vajari



Vesna Stojanović
Rukovodilac finansija i
controllinga Informatike,
Regije prodaje
dm drogerie markt

svojih rezultata i svesno sagledavamo kako se planovi i ciljevi realizuju.

Controlleri *dm Srbije* ne postavljaju pitanje zašto je nešto tako kako jeste. Umesto toga, postavljaju pitanje šta će se preduzeti da se planirani rezultat dostigne i ostvari. Oni komuniciraju sa svim resorima, razmenjuju informacije kako ne bi bilo iznenađenja. Uporedo sa rastom i razvojem kompanije, razvijali smo i naše zaposlene. Za *dm* su važne lične sposobnosti zaposlenih, želja da jedni od drugih uče, da imaju humani odnos jedni prema drugima i da uvažavaju individualnost drugih. Našim zaposlenima pružamo mogućnost da, pored redovnih prihoda, mogu i da ostvare svoje ideje na radnom mestu, jer postoji dobra saradnja u timu i mišljenje da je preduzeće tu za ljude, a ne ljudi za preduzeće. Posebnu pažnju *dm* usmerava na internu korporativnu kulturu, a sve u cilju građenja timova u kojima zaposleni mogu dati svoj puni individualni doprinos.

Ujedno, dnevnom praćenju razvoja prometa, kvalitetu i produktivnosti poklanjamo veliku pažnju, i to za svaku pojedinačnu lokaciju, odnosno profitni centar. Ovo *dm*-u daje mogućnost da utiče na upravljanje troškovima, jer se pravovremeno može reagovati na varijabilne troškove, ili pokrenuti neka kampanja koja će povećati trošak, ali više-struko uvećati promet, te pozitivno uticati na rezultat.

Da rezimiramo, analiza troškova nam je:

- instrument upravljanja kojim utvrđujemo gde se nalazimo u odnosu na željeno stanje;
 - rano upozorenje za pravovremeno preduzimanje potrebnih mera;
 - input koji ukazuje na odstupanja od godišnjeg i tercijalnog plana
- Ali nije sve u troškovima. Ima nešto i u ljudima! ■

„Od ljudi zavisi potencijal kompanije, od odnosa među ljudima njen moral, od organizacije njena veličina, od vizije njen pravac, a od liderstva njen uspeh“.

John C.Maxwelle

Vesna Stojanović je rukovodilac finansija i controllinga, Informatike, Regije prodaje u kompaniji *dm drogerie markt* od 2006. godine. Vesnu možete kontaktirati e-mailom vesna.stojanovic@dm-drogeriemarkt.rs ili na telefon 065 404 1630.

DOBAR IZVEŠTAJ JE TEMELJ ZA UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA!

Da li ste znali da je beton, u kom je cement osnovna komponenta, jedan od najupotrebljivijih materijala na svetu koji je izmislio čovek? Da li ste znali da je za proizvodnju jedne tone cementa potrebno da:

- Iskopate 1 m³ kamena iz kopa
- Potrošite 110 kwh struje
- Spalite 110 kg goriva
- Iskoristite 170 kg vode i
- iskoristite 6,5 kg vazduha?

Ovo su samo neke od zanimljivosti iz mog radnog okruženja, a baviti se controllingom u jednoj od najstarijih cementara u Evropi je i te kako zanimljiv posao.



Bojan Grahovac
Plant controller
LafargeHolcim Europe

Svedoci smo značajnih ekonomskih promena koje su, pored svetske, zahvatile i našu privredu, a samim tim i naše tržišno okruženje. Ove promene su uslovile značajan pad tražnje za većinom proizvoda, ali sa sigurnošću možemo reći da je građevinska industrija jedna od onih koje su pretrpele snažan pad. Kako je cementna industrija direktno naslonjena na građevinsku, uzročno-posledičnom vezom doživeli smo da tržište cementa u poslednjih nekoliko godina drastično opadne, posebno u Evropi. Višak kapaciteta, smanjena tražnja, borba za tonu više prodatog cementa, smanjenje marže... Sve ovo je realnost koja je zadesila ne samo cementnu industriju. Upravo ovakvi tržišni uslovi izbacili su u prvi plan upravljanje troškovima kao polugu za

prilagođavanje i opstajanje u promenjenim tržišnim uslovima. Novonastali uslovi poslovanja su naterali korporacije na značajnu introspekciju koja je iznedrila nove prioritete. S obzirom na to da se u takvim uslovima poslovanja na nivo prihoda može ograničeno uticati, u prvi plan dolaze troškovi. Ova pozicija u bilansu uspeha je od ključnog značaja za uspeh poslovanja, pozicija, u koju svi gledaju sa posebnom pažnjom i za koju se posebno traže dodatna pojašnjenja. Istini za volju, ne možemo reći da se na troškove ranije nije obraćala pažnja, naprotiv, ali u uslovima ekspanzije, kada tražnja za proizvodima raste, prioritet je ulaganje u održivost i unapređenje proizvodnih kapaciteta. Sa novim uslovima poslovanja, postavljeni su i novi ciljevi – sniziti troškove proizvodnje za 10%, smanjiti fiksne troškove za 5%, povećati obrtni kapital...

GDE STE CONTROLLERI, TREBA NAM VAŠA POMOĆ?!

U današnjem izazovnom poslovnom okruženju, upravljanje troškovima predstavlja osnovnu polugu menadžmenta za ostvarivanje ciljanih poslovnih rezultata koji će dugoročno omogućiti opstanak i razvoj kompanije. Samo kvalitetnom analizom troškova koja će posledično iznedriti slabe tačke u poslovanju i smernice kako ih prevazići, controlleri mogu doprineti i olakšati menadžmentu kompanije da donese prave odluke.

Preduslov svake dobre analize je dobra baza podataka. Bez dobre baze, nema ni dovoljno kvalitetne analize, pa samim tim ni zaključaka i akcija koje mogu doprineti poboljšanju poslovanja. Tako da se vraćamo na početak, na bazu podataka, što bi u našem slučaju značilo da svaki trošak mora biti pravilno razvrstan po vrsti, mestu nastanka i mestu odgovornosti. Kada je razvrstavanje dobro urađeno, tada nemamo

problema pri alokaciji pojedinih troškova na gotove proizvode, kao i na osobe koje su odgovorne za nastali trošak.

Pošto je ovo neiscrpna tema, fokusiraću se na način praćenja, izveštavanja i, na kraju, upravljanja varijabilnim troškovima (sa akcentom na troškove repromaterijala) i fiksnim troškovima u *Lafarge*, beočinskoj fabrici cementa.

U cilju dostavljanja pravovremenih informacija lokalnom i menadžmentu grupe, kao i u cilju efikasnijeg upravljanja biznisom, naš sistem izveštavanja je strukturiran na sledeći način:

- dvadesetog radnog dana u mesecu radi se procena rezultata tekućeg meseca;
 - petog radnog dana u mesecu šalju se svi finansijski izveštaji za prethodni mesec;
 - petog radnog dana u mesecu šalje se procena finansijskog rezultata do kraja godine
- Svi podaci se posmatraju:
- YTD ACT vs. YTD BUD
 - YTD ACT vs. YTD LY (last year)
 - MTD ACT vs. MTD BUD
 - MTD ACT vs. MTD LY (last year)

U našoj kompaniji varijabilne troškove grupišemo i pratimo poštujući proces proizvodnje sa tim da, s obzirom na visinu i značaj troškova za utrošenu energiju (struja i goriva), te troškove izdvojeno posmatramo.

Da bismo jasno utvrdili i znali zašto dolazi do određenih promena, bilo na više ili na niže, kod svih varijabilnih troškova, a posebno troškova repromaterijala, nije dovoljno jednostavno oduzeti vrednosti njihove pozicije u bilansu uspeha (npr. YTD ACT - YTD BUD).

Takva računica nam neće pomoći da razumemo odakle dolaze razlike (varijanse). Za utvrđivanje pravog stanja stvari mi koristimo *variance analysis*, a u suštini znači da troškove svodimo na istu meru kako bismo ih uporedili (npr. trošak paleta po toni (BUD) mno-

žimo sa količinom potrošenih paleta (ACT), i tek onda upoređujemo bilansne pozicije ACT vs. BUD). Kada smo utvrdili kolike su stvarne razlike, idemo korak dalje da bismo utvrdili prirodu uticaja, tj. da li razlike dolaze zbog veće ili manje potrošnje, ili pak zbog veće, ili manje cene.

YTD vs BUD in kEUR

November

Category	Effects		Σ
	Consumption	Price	
Cost 1	+100	-25	+75
Cost 2	-125	+250	+125
Cost 3	+35	+10	+45
Variable Cost	+10	+235	+245

Zbog toga smo razvili interni „alat“ koji nam daje jasne naznake šta se dešava sa pojedinim varijabilnim troškovima i, što je još važnije, odakle te varijanse potiču – da li zbog veće potrošnje ili možda zbog veće cene. Na kraju se taj uticaj kvantifikuje u egzaktne iznose tako da mi tačno znamo koliki je uticaj veće ili manje potrošnje, a koliki je uticaj veće ili manje cene svakog pojedinačnog troška. Ove podatke smatramo ključnim za razumevanje biznisa.

Zašto je to toliko važno? Ako, na primer, imamo podatak da je trošak paleta veći u odnosu na budžet za 100 kEUR, sam podatak za sebe ne znači nam previše ako nas neko pita zašto je to tako? Ukoliko imate taj isti podatak razdvojen tako da nam pokazuje da imamo pozitivan efekat od niže cene paleta od 20 kEUR (jer je npr. cena niža za 1 EUR), a u isto vreme negativan efekat veće potrošnje od 120 kEUR (jer je npr. potrošeno 1.000 komada više), mnogo nam je lakše i jednostavnije da odredimo prioritete i akcije za poboljšanje ove pozicije. Ne bih zanemario ni činjenicu da sa ovakvim odgovorom jasno dajete do znanja pretpostavljenim o vašoj kompetentnosti! Uz pomoć ovog alata naše upravljanje troškovima je postavljeno na

viši nivo i doprinosi boljem razumevanju troškova, pa i samog biznisa.

Ako posmatramo fiksne troškove, stvari su značajno jednostavnije što se tiče same analize i izveštavanja. Međutim, pravi izazov je napraviti izveštaj koji će nosiocima budžeta značiti nešto više od izlistavanja troškova po kontima i mestima odgovornosti. U takvim izveštajima se ne snalaze lako i to im otežava upravljanje budžetom. Takvi izveštaji ih pretvaraju u naše glavne kradljivce vremena sa stalnim potpitanjima. Pored utrošenog vremena za spremanje izveštaja, imamo i dodatnih pitanja kao što je: „Šta je proknjiženo na ovom kontu?“. Opet se vraćamo na početak, tj. na dobru bazu podataka. Iz baze podataka možemo dobiti sve što nam treba. Uz pomoć *Cognosa*, obezbedili smo našim nosiocima budžeta takve izveštaje koji po potrebi idu i do najsitnijih detalja. Odgovorne osobe u isto vreme mogu da vide sumirane podatke, ali takođe mogu tačno da vide na računima pod njihovom odgovornošću šta je konkretno knjiženo (npr. na kontu trebovanje odgovorna osoba može da vidi detaljnu listu svih materijala koji su istrebovani; kod računa u kojima se vode troškovi pojedinih usluga mogu tačno videti iznose po dobavljačima...). Na ovaj način smo značajno ubrzali proces izveštavanja, menadžerima omogućili bolje razumevanje podataka, smanjili broj potpitanja i učinili da efikasnije upravljamo fiksnim troškovima.

Dosadašnja praksa mi je potvrdila činjenicu da izveštaj sam za sebe ne znači ništa, ili vrlo malo, ali kad ga napravimo tako da ga njegovi korisnici mogu iskoristiti da bi lakše i jednostavnije upravljali svojim budžetima, možemo reći da smo postavili dobre temelje za efikasno upravljanje troškovima. Ako izveštaju sa upotrebljivim podacima dodamo minimalno utrošeno vreme za njegovu pripremu, možemo suštinski da se bavimo controllingom i da idemo kući na vreme. ■

Bojan Grahovac je Plant controller u kompaniji LafargeHolcim Europe od avgusta 2014. godine. Pre toga je bio Finance controller u Lafarge Cement (2012–2014). Bio je Sales representative u istoj kompaniji od 2007–2012. godine. Bojana možete kontaktirati e-mailom bojan.grahovac@lafargeholcim.com

grand

Black
'n'Easy

NEKI TO VOLE
SLATKO!

KAFA NOVE GENERACIJE



www.facebook.com/BlacknEasy
instagram.com/blackneasy



ATLANTIC
GRUPA



GORAN VASIĆ
CEO
SBB

U TELEKOMUNIKACIJAMA NEMA KONAČNIH CILJEVA

Goran Vasić je CEO kompanije SBB, najvećeg operatera kablovske televizije i interneta u Srbiji. U telekomunikacijama je već dvadeset godina i još uvek, kako kaže, prati sve trendove, a sa svojim timom rado kreira i nove. Specifična priroda ovog biznisa koji karakterišu vrtoglave inovacije su ono što ga i dalje čini svežim i motivisanim za nove poduhvate.

POSAO

■ Prošli ste put od inženjera, preko tehničkog, do generalnog direktora. Šta Vas privlači u telekomunikacijama?

Dinamika, to je ono što me iznad svega privlači! Tehnologija napreduje takvom brzinom da smo savremenici i svedoci brze smene čitavih generacija tehnoloških inovacija. Uvode se novi servisi tom brzinom da u telekomunikacijama nema odmora, a kompanija koja ne usmeri pravilno svoju strategiju razvoja, gubi trku. U *United Group* i *SBB*-u veoma smo svesni ovih promena i trudimo se, ne samo da pratimo trendove, već i da ih i sami kreiramo. Uvodimo nove servise, pružamo dodatne sadržaje, omogućavamo uštedu objedinjavanjem usluga našim korisnicima i stalno ih inoviramo.

Radili ste u nekoliko multinacionalnih kompanija: Lucent, Ericsson i Telenor, a sada ste u srpskoj kompaniji. Koje su prednosti, a koje mane kada radite u multinacionalnoj kompaniji naspram domaće?

United Grupa, čiji smo i mi deo, danas jeste jedna velika multinacionalna kompanija, koja je za razliku od tradicionalnih telekomunikacionih kompanija, zadržala dovoljnu dozu preduzetničkog razmišljanja i duha i time podstakla svoj ubrzani razvoj i rast. Iako je *SBB* osnovan kao rezultat domaćeg znanja, iskustva i vizije, kompanija se po svojim uslugama, strategiji i ulaganjima u korisnike, ne razlikuje od vodećih evropskih operatera. *United Grupa* predstavlja telekomunikacionog lidera u regionu, koji posluje na šest tržišta bivše Jugoslavije, sa dva miliona pretplatnika kablovske i satelitske televizije, širokopojasnog interneta, fiksne i mobilne telefonije.

Kao inženjer, živeli ste i radili u mnogim zemljama - Tajlandu, Tajvanu, Australiji, Izraelu, Meksiku, SAD-u... Poslednjih trinaest godina živite u Srbiji. Koje su prednosti, a koje mane kada radite u inostranstvu u odnosu na to kada ste „kod kuće“?

Razvijenost ekonomije i tržišta, regulatorni okvir, infrastruktura, penetracija IT tehnologija, obrazovanje i obučenosť radne snage samo su neki od parametara po kojima se ove zemlje razlikuju. Drago mi je što je Srbija krenula u pravom smeru sto se tiče reformi i regulative, ali još uvek ima mnogo posla da se obavi. Nažalost, još uvek zaostajemo po tom pitanju, ne samo za Evropom, već i za našim regionom.

Industrija telekomunikacija postaje sve kompleksnija i teža za predviđanje budućnosti. Operatori počinju da se bave različitim biznisima - kupuju televizije, bave se trgovinom kao što to radi Amazon, osnivaju banke i prodaju kredite... Koja je Vaša procena za ovu industriju? Da li će to biti klasična „inženjerska“ industrija, ili nešto potpuno drugo?

Digitalna transformacija stvara vrtoglava unapređenja u veoma kratkom roku, a mogućnosť šireg poslovanja je ključna u globali-

zovanom okruženju. Dolazi do objedinjavanja usluga, tačnije njihove konvergencije. Pristup velikom broju usluga, uvek i na svakom mestu, realnosť je savremenog doba i potreba modernog društva.

SBB je, trenutno, najveći operator kablovske televizije i interneta u Srbiji. Šta nam pripremate kao iznenađenje u sledećih pet godina? Koji su glavni pravci razvoja SBB-a?

SBB i generalno cela *United Grupa* će kao i do sada biti pionir u svemu. Prateći svetske trendove, krajem 2015. godine omogućili smo našim korisnicima da sve naše usluge – internet, televiziju i telefoniju, mogu da koriste i van kuće. Zahvaljujući *UNIFI* mreži, korisnici mogu da budu besplatno online na više od 250.000 lokacija širom regiona. Pomoću *UNIFON* aplikacije mogu da koriste svoj fiksni telefon širom sveta, a *D3GO* im omogućava gledanje televizije na mobilnom uređaju, u kući, i van nje.

Dinamičan razvoj je neodvojiv deo naše industrije, a transformacije i stalne inovacije čine budućnosť poslovanja *SBB*-a. Nastavićemo da korisnike iznenađujemo novim servisima i novim sadržajima. Takođe, briga o korisniku je u fokusu i uz usluge i njihov razvoj, predstavlja strateško opredeljenje kompanije.

Vi ste na poziciji generalnog direktora kompanije koja zapošljava nekoliko hiljada ljudi. Šta po vama čini dobrog menadžera?

Dobar menadžer treba, ne samo da iz ljudi izvlači najbolje, već i da kreira sredinu u kojoj će i oni sami moći i želeti da naprave korak više, sredinu, u kojoj će se ceniti njihove ideje. Smatramo da se u mehanizmima koji podstiču odgovornosť i inicijativu nalazi ključ, kako zadovoljstva zaposlenih, tako i uspeha cele kompanije.

Šta od toga primenjujete na svoj privatni život? Tim više što imate sinove tinejdžere.

Kod tinejdžera ne pomažu ni najbolje menadžerske veštine. Potrebno je veliko strpljenje i puno razumevanja.



CONTROLLING

■ Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. Kakvo je vaše viđenje controllinga?

Controlling treba da omogući odvijanje svih procesa u kompaniji i njeno funkcionisanje, da kroz kontrolu finansijskih tokova i svih važnijih procesa omogući ostvarenje kompanijske strategije. Naravno, strategija mora da bude skrojena po meri kompanije. Njena osnova je poslovna filozofija, koja zavisi od veličine biznisa, kompleksnosti proizvoda, konkurencije i zaposlenih, kao i spoljnih faktora. U našoj kompaniji poslovne ciljeve ostvarujemo efikasno, sa fokusom na inovacije i korisnike. To je ključno u takmičarskom okruženju u kome poslujemo.

■ Controlleri treba da su biznis partneri menadžerima. Kakvu vi saradnju imate sa controllingom?

Kako je uloga controllera nezamenljiva u modernoj ekonomiji, neophodno je da postoji odlična komunikacija. Ključ uspeha u jednom takvom procesu je dobra saradnja praćena zajedničkim ostvarivanjem strateških ciljeva.

■ Neki smatraju da controller treba da ima tehnička znanja (analitičnost, rad u Excelu...), dok drugi smatraju da je ključna psihologika (komunikacija, rad sa ljudima...). Kako biste Vi opisali dobrog controllera?

Ova dva pogleda u praksi su neodvojiva jer su obe vrste znanja neophodne za kvalitetno obavljanje posla. Potrebno je da se poznaju svi savremeni alati i tehnike, ali i da se bude dobar u komunikaciji i radu sa ljudima.

■ Ljudi su postali digitalna bića (internet, mobilni, laptop, iPad...). Sa druge strane, Controlling magazin se štampa kao nekada, na papiru. Da li će digitalna tehnologija da pobedi štampanu?

Već je jedan veliki deo štampanih medija zamenjen, ali, iako će trpeti ozbiljne udarce, verujem da neće biti zamenjeni u potpunosti u neko dogledno vreme. Ljudi imaju emotivnu vezu sa knjigama, kao što imaju i sa slikama, i taj osećaj je nezamenljiv.

PRIVATNO

■ Menadžer komunicira na desetak različitih načina (Viber, WhatsApp, Facebook, e-mail, PPT...) Koje vi sve kanale komunikacije koristite?

Smatram da je brzina komunikacija danas veoma važna i zato u poslovne svrhe komuniciram na sve navedene načine.

■ Radili ste u nekoliko zemalja. Vaši sinovi uskoro treba da krenu na fakultet, a posle toga da traže posao. Šta im savetujete oko studiranja i posla – Srbija, ili inostranstvo?

Dobra edukacija je osnova onoga što roditelji treba da pruže svojoj deci. Voleo bih da moji sinovi steknu dobra znanja, jer to daje kvalitetnu osnovu za budućnost, a u kojoj će zemlji živeti to je ipak na njima da odluče.

■ Vaše omiljeno mesto na svetu je...

Novi Sad! Poslednjih trinaest godina živimo u Srbiji i, bez obzira što me je posao doveo u Beograd, Novi Sad je i dalje pravi i najbolji izbor za mene i moju porodicu. Osećaj mira koji mi ovaj grad donosi je neprocenljiv.

■ Verujemo da ste ostvarili sve, ili većinu svojih ciljeva i želja. Postoji li neka želja koja je ostala neostvorena?

Svestan sam da sam dosta toga uradio, ali mislim da čovek ne treba da ima konačne ciljeve. Pogotovo ne u ovoj našoj industriji, koja je toliko dinamična. Ako ne pratiš trendove, ne obučavaš se i nisi spreman na stalne promene, brzo se ispadne iz „igre“. Verujem u izazove i učenje tokom čitavog života. Uvek novi ciljevi i nove pobjede, a onda iz početka. ■

Goran Vasić je generalni i tehnički direktor kompanije SBB od juna 2015. godine. Ima više od dvadeset godina iskustva u telekomunikacijama. Radio je za Lucent na Tajlandu, Tajvanu i u Australiji, a zatim za Ericsson u Izraelu, SAD-u i Meksiku. Od 2006. godine deo je menadžmenta Telenora, odakle sa pozicije izvršnog direktora korporativnog razvoja prelazi na poziciju generalnog i tehničkog direktora SBB-a.

ДОКАЗАНО
АУТЕНТИЧАН

-1885-



Controlleri na kafici – „Dobar controller nikada ne spava“ (25. ICV SRBIJA SASTANAK)



U fabrici DONCAFÉ u Šimanovcima, u organizaciji domaćina *Strauss Adriatic*, 16. decembra organizovan je 25. ICV-Srbija sastanak. Događaju je prisustvovalo 40 controllera.

Moto sastanka bio je „Controlleri na kafici“. Organizatori su se potrudili da na najbolji način ugoste controllere, i pozvali ih na jutarnju kafu.

Sastanak je otvorio Dragan Radosavljević, CFO u kompaniji *Strauss Adriatic*. Poželeo je dobrodošlicu, i zahvalio se prisutnima što su se odazvali pozivu.

Na sastanku su govorili:

- Zorica Đorđević, tehnolog u proizvodnji, *Strauss Adriatic*
- Verica Teofilović, finansijski controller, *Strauss Adriatic*
- Dragan Radosavljević, finansijski direktor, *Strauss Adriatic*

Sastanak je otvorila Zorica Đorđević, tehnolog u proizvodnji, i predstavila je DONCAFÉ proizvode.

Ukratko nas je provela kroz vremeplov, prikazala način na koji se kafa probijala na svetsko tržište, da bi danas postala piće broj jedan u modernom društvu. Upoznala nas je sa istorijom preduzeća *DONCAFÉ Group*, razvojem brenda, i pozicioniranjem preduzeća *Strauss Adriatic* na srpskom tržištu, koje je od 2005.





vlasnik brendova DONCAFÉ i C Kafa. Zorica nam je predstavila i brendove kompanije:

- DONCAFÉ
- C KAFA
- ESPRESO KAFA

Nakon prezentacije, domaćini su učesnicima pokazali fabriku. Cilj je bio da pokažu put kojim prolazi svako zrno kafe, da bi na kraju stiglo do potrošača. Controlleri su imali priliku da se upoznaju sa procesima:

- nabavke
- proizvodnje
- pakovanja
- degustacije
- transporta

Verica Teofilović, finansijski controller, preuzela je mesto govornika i objasnila cilj kom-



panije, a to je biti broj jedan. Predstavila nam je izazove sa kojima se svakodnevno suočavaju zbog dešavanja na domaćem i svetskom tržištu. Predstavila nam je način funkcionisanja controllinga u *Strauss*-u.

Sastanak je zatvorio Dragan Radosavljević, finansijski direktor. Dragan je pozvao prisutne da budu interaktivni. Slikovito je dočarao svoje izlaganje, ukazavši na potrebu za inovativnostima. Biti controller, ne znači samo pomagati menadžmentu, već svim zaposlenima uz podsticanje istraživanja i razvoja. Poruka prezentacije je da dobar controller nikada ne spava.

Dragan je dobio pohvale prisutnih na odličnom izlaganju, a potom uručio poklone.

Nakon sastanka je organizovan povratak za Beograd, i nastavljeno je druženje u autobusu. ■

EXCEL NAM VIŠE NE TREBA ZA BUDŽETIRANJE!

(26. ICV SRBIJA SASTANAK)

26. po redu ICV Srbija sastanak organizovan je 29. februara u hotelu *Holiday Inn*, u saradnji sa kompanijom *Semos* iz Makedonije. *Semos* je predstavio svoj specijalizovani softver za budžetiranje, a na samom sastanku bilo je preko 100 zainteresovanih controllera.





Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i direktor *Menadžment centra Beograd*. Bojan se zahvalio prisutnima na brojnom odzivu i najavio goste iz Makedonije.

Kompaniju *Semos* predstavili su:

- Ilija Sekulovski, Chief Operation Officer
- Petar Acoski, Chief Software Architect
- Goran Efremov, Software Developer.

Ilija Sekulovski nas je upoznao sa istorijom *Semosa* kao i uslugama koje ova kompanija nudi. U pitanju su: izrada softvera za budžetiranje, izrada softvera za HR, mobilno bankarstvo, *Credit Risk Assessment* i provera sigurnosti sistema u bankama.

Posebno zanimljiv deo izlaganja odnosio se na etičko hakovanje banaka. Ukratko, radi se o tome da banke angažuju *Semos* da provere sigurnosne sisteme banaka tako što će upotrebiti svu svoju tehnologiju i ekspertizu u pokušaju da prodru u njihov sistem, baš kao što bi to učinili pljačkaši banke.

Sledeće izlaganje Petra Acoskog odnosilo se na mogućnosti softvera za budžetiranje. Petar nas je, na primeru *NLB banke* iz Skoplja, bliže upoznao sa prednostima softvera, objasnivši kako je izgledao proces budžetiranja u *NLB banci* pre, a kako izgleda nakon uvođenja specijalizovanog softvera. Predstavljen je i proces implementacije, kao i benefiti koji se javljaju u strateškom i operativnom planiranju.

Controlleri su imali dosta pitanja u vezi sa funkcionalnošću i načinom rada u softveru za budžetiranje. Petar je davao primere iz prakse i ukazao na probleme koje su imali u implementaciji. Nakon toga, usledila je zaslužena pauza za ručak tokom koje su controlleri uživali u ukusnoj hrani i družili se.

Nakon pauze, Petar Acoski prezentovao je demo-verziju i pojasnio prednosti softvera za budžetiranje, a to su:

- jednostavno kreiranje neograničenog broja verzija budžeta, kao i njihova dostupnost u svakom trenutku
- automatsko preuzimanje podataka iz *core* (ERP) sistema
- potpuno implementirana metodologija knjiženja do subanalitičkog konta
- realni izveštaji o bilansu stanja, bilansu uspeha i *cash flow*-u
- praćenje realizacije na kvartalnom, mesečnom, nedeljnom i dnevnom nivou, u zavisnosti od potrebe

Potom je Petar ponovo odgovarao na pitanja publike i zainteresovanim objašnjavao kako bi ovaj softver mogao da bude primenjen na konkretnom slučaju kompanije, odnosno banke.

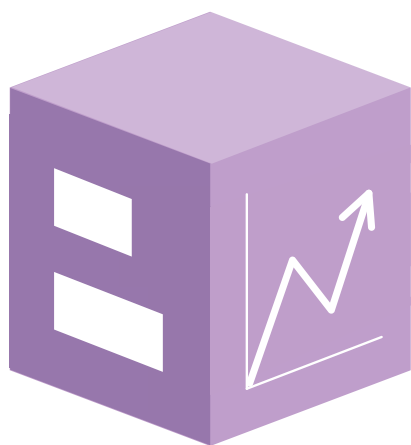
Na kraju prezentacije, svima su podeljeni simbolični pokloni, a Bojan Šćepanović se još jednom zahvalio svima koji su se odazvali pozivu i najavio ponovno druženje na 27. ICV sastanku. ■





Envision IT

Web Development
iOS Design
Android
CMS
Microsoft
E-archive
Technology
SQL
CRM
m-Bank
HR
AD Server
Java
Business
ASPX
Innovation
Perspective
Net
Design
Microsoft
SQL
CRM
m-Bank
HR
AD Server

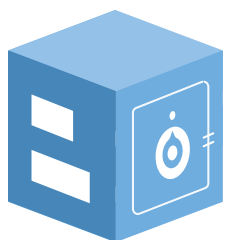


Budgeting & Controlling

Planirajte Vaš budžet brzo, efikasno i jednostavno

- ✓ intuitivno radno okruženje
- ✓ uporedbeni izveštaji o planu i realizaciji
- ✓ nema komplikovanih formula i Excel tabela
- ✓ temeljno finansijsko predviđanje

Ostala softverska rešenja



BI Solutions

Odaberite najbolju
biznis odluku



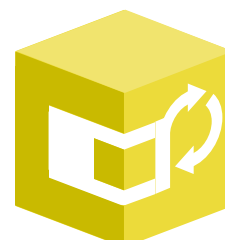
Penetration Testing

Proverite sigurnost vaše
infrastrukture



HR.net

Jednostavna administracija sa
poboljšanom komunikacijom



CRM

Upravljanje poslovanjem
i odnosima sa klijentima

PETAR ACOSKI
CHIEF SOFTVER ARCHITECT
SEMOS

Softver po meri controllera i menadžera



Makedonska IT kuća Semos promovisala je svoj softver *Budgeting & controlling* učesnicima 26. ICV sastanka. Rešenje koje pruža podršku u radu controllerima predstavio je Petar Acoski, Chief Softver Architect, sa kojim smo posebno i razgovarali

Kome je namenjen ovaj softver?

Budgeting & controlling je biznis performans menadžment softversko rešenje dizajnirano, pre svega, za velike i srednje kompanije. Samo rešenje obuhvata celokupan proces budžetiranja i planiranja u kompaniji. Rešenje pokriva jednako "single line business" orijentisane kompanije, kao i kompanije koje se sastoje od više podružnica i lokacija. U svakom slučaju, namenjeno je kompanijama koji imaju velike potrebe za planiranjem i merenjem sopstvenih performansi.

Koja je najveća prednost ovog softvera u odnosu na ostale?

Budgeting & controlling softversko rešenje radi sa jednom centralnom bazom podataka u kojoj su ujedinjene svi elementi planiranja. Korisnicima je omogućeno da se koncentrišu na strukturu i performanse biznisa, a ne da nepotrebno gube vreme boreći se Excel-ovim sheet-ovima, tabelama, makroima i sl. Rešenje omogućava da se brzo i lako generišu i upoređuju bilansi stanja i uspeha, Cash flow, promene na kapitalu, kao i svi ostali knjigovodstveni izveštaji za različite periode i verzije plana. Mogli bi da pomenemo kreiranja neograničenog broja verzija budžeta, automatizovano preuzimanje podataka iz core (ERP) sistema, praćenje realizacije na godišnjem, kvartalnom i mesečnom nivou, u zavisnosti od potrebe.

Kome više softver koristi, controllerima, ili menadžerima?

Budgeting & controlling softversko rešenje jednako koristi kako controllerima, tako i menadžerima. Controllerima pomaže tako što automatizuje procese budžetiranja, planiranja, forecastinga, reportinga i analize, čime doprinosi višekratnom smanjenju vremena izrade istih.

Što se tiče menadžmenta, softver radi konsolidaciju podataka, real-time forecast na svim mogućim hijerarhijskim nivoima, *what-if* analize, stres testove, merenje performansi i sl.

Šta biste još mogli da preporučite ljudima u controllingu od alata koji im mogu pomoći u poslu?

Svakako mogli bismo da preporučimo kvalitetna *business intelligence* i *data mining* rešenja koja bi se nadovezala našem rešenju, ili na core sistemu.

Pripremate li još neka zanimljiva rešenja u narednom periodu?

Tu bi pomenuli da imamo veliku paletu softverskih rešenja kao što je *HR Management Software*, Implementacija *IFRS* –a, Document management, Risk Management, Mobilno bankarstvo, *Business intelligence* rešenja u finansijskim i nefinansijskim institucijama, *ethical hacking* itd.

Trenutno radimo na izradi *tailor made* CRM rešenja koji je pre svega namenjen za finansijske institucije, koje bi se prilagodilo i ostalim kompanijama.

Kakve su Vaše impresije sa 26. ICV sastanka?

Sastanak ICV-a bila je odlična prilika za nas i našu kompaniju da predstavimo softversko rešenje *Budgeting & controlling*, a ujedno da se upoznamo sa načinima rada i realnim problemima s kojim se suočavaju controlleri pri izradi plana. Nadam se da ćemo u budućnosti opet imati prilike za saradnju, kako sa *MCB*-om, tako i sa ostalim kompanijama koje su bile prisutne na sastanku.

Koliko je controlling zastupljen u Makedoniji?

Imajući u vidu da je ekonomija Makedonije još u periodu tranzicije i da je u toku proces dokapitalizacije kompanija, može se reći da i controlling prati taj trend, tako da kompanije koje su stabilizovane kao prepoznatljivi brendovi, nezavisno da li je vlasništvo domaće, ili inostrano, imaju i odgovarajući controlling. Kao softverski alat se pretežno još koristi Excel, ali skoro je izvesno da će polako nastati prelaz ka savremenijim rešenjima posebno kad je kompanija dovoljno velika. ■



ONE WAY. ONE PLACE. 150 YEARS.

One thing we've learned in our 150 years is that remembering your small town beginnings is easy when you're still in the small town you started in.

DOBRIH SE PROSLAVA TREBA SEĆATI, KONZUMIRAJTE ODGOVORNO.

JACK DANIEL'S
1866 150TH 2016
ANNIVERSARY
OF THE
JACK DANIEL
DISTILLERY

MARI GLAVONJIĆ

SUPPLY CHAIN AND CONTROLLING MANAGER
BASF

Controlling – to sam ja!

Trebalo mi je nekoliko godina iskustva, raznih treninga i edukacija unutar kompanije da mogu da kažem: „Controlling - to sam ja!“. Controlling je moj posao, ali s vremenom je postao i moj stil života. To moji klinci najbolje znaju. Dobar rezultat se postiže samo dobrim planiranjem i kontrolom svakog koraka na putu ka realizaciji cilja



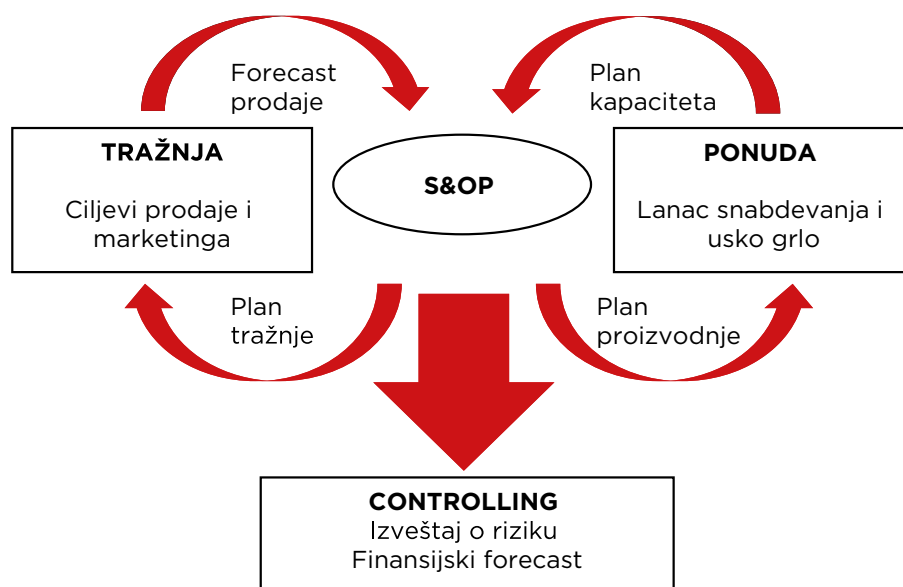
U BASF-u sam sam se zaposlila 2007. godine. Pre nego što sam počela da se pripremam za intervju, BASF sam znala samo po davno zaboravljenim audio-kasetama. Iz sveta prodaje, nabavke vina i hrane uđoh u svet sredstava za zaštitu bilja. Controlling mi je bio potpuno nepoznat, a onda sam počela da otkrivam sve njegove tajne.

Moja funkcija u BASF Srbija je Supply Chain and Controlling Manager. Zadužena sam za ex-YU zemlje, kao i Albaniju. U mom timu su CSO kolegice i Forecast manager za našu regiju. Iako, možda, na prvi pogled, ne ide zajedno, logistika i controlling su vrlo povezani. Veza se ogleda kroz KPI-eve koji se odnose na zalihe, optimizaciju troškova u logistici, planiranje proizvodnje i prodaje. Dakle, moj posao, osim controlling menadžera, podrazumeva da obezbedim optimalan proces nabavke i prodaje robe kupcima.

Pozicija controllera se u mojoj kompaniji mnogo promenila u poslednjih šest godina. Od osobe koja je samo pravila brojke, controller je postao biznis partner. Šta je suština našeg posla? Rekla bih:

„Snimi stanje, nađi greške, prepoznaj prilike“.

Kako? E tu počinje magija. Koristeći različite sisteme - uzmi podatke, pretvori ih u informacije koje menadžment hoće da čita, prenesi poruku, sugeriši rešenje. BASF je odavno prepoznao ulogu controllinga i godinama se radi na usavršavanju same funkcije i posla, ne samo u mojoj diviziji nego i u svim ostalim. Bitan momenat u tom procesu razvoja je svakako S&OP (Sales & Operational Planning). Nosilac ovog procesa je controlling. S&OP je proces koji za rezultat ima taktički plan koji će menadžmentu dati mogućnost da strategijski usmeri poslovanje i ostvari konkurentsku prednost kroz integraciju marketing planova za postojeće i nove proizvode uz podršku supply chain-a. Kao najbitniji operativni proces S&OP ima svrhu da se se na vreme uoče fluktuacije u tražnji, sa jedne strane, a sa druge



da se pomeranja u prodaji na vreme reflektuju na planove proizvodnje kako bi se izbegle prekomerne zalihe ili nedostatak proizvoda.

Gledajući kroz tehniku, S&OP je skup planova marketinga, prodaje, proizvodnje i finansija. Govoreći controlling jezikom, rezultat S&OP-a je *scoreboard*. Kao finalni izveštaj i glavni KPI dobija se **market performance after WCC**. U njemu je sadržano sve: prodaja, gross profit, market costs i WCC.

Dakle, Controlling priprema scoreboard i on je veza između svih funkcija. U početku je bilo dosta poteškoća:

- Koje funkcije i koliko često treba da učestvuju na S&OP sastancima?
- Da li i kada je potrebno održavati sastanke?
- Kako naći mehaniku povezivanja svih relevantnih funkcija u jedan alat kako bi sve strane koje učestvuju imale iste raspoložive podatke?

Kada je S&OP zaživeo i doneo veliki napredak u kvalitetu, pre svega odlučivanja, došli smo do biznis partnerstva. I da, opet je controlling u centru dešavanja. Kao deo menadžmenta tima, controller mora da zna da sluša druge, ali i da to isto zahteva od njih. Treba poštovati logiku biznisa onih koji nisu iz sveta finansija, imati sluha za njihove argumente, uvek postavljati izazove drugim funkcijama, ali sa poštovanjem njihovog znanja i iskustva.

U BASF-u u nekoliko navrata u poslednjih nekoliko godina se radila procena zrelosti procesa biznis partnerstva. Između ostalog, rezultati su pokazali da kompetencije koje controller treba da ima su pre svega, analitičnost i integritet, ali od iste važnosti je i poverenje ostalih učesnika u procesu. Najveće slabosti na kojima treba raditi su spremnost na pogled u budućnost, svesnost o potrebama drugih funkcija, osećaj za konstruktivne izazove, iniciranje promena, hrabrost u odlučivanju.

Moji saveti za dobrog controllera su:

- Budi pouzdan – vodi, budi lider kada treba, utiči na odluke.
- Delegiraj, ali i kontroliši. Bićeš pozitivno iznenađen.
- Pomozi, budi čovek od poverenja. Nemoj oko sebe širiti strah, igray pošteno.
- Zaluži poštovanje.
- Uči od drugih.
- Pusti brojke da te iznenade. Ne beži od intelektualnih izazova, koristi ih.

Controller u BASF-u više nije neko ko samo sedi ispred monitora i služi da bi pravio megalomanske Excel tabele. Controller je danas navigator na putu ostvarenja kompanijskih ciljeva. Instrumenti i mehanizmi planiranja i kontrole koje koristimo nam pomažu u tome. Da bi controller bio biznis partner, nije više potrebno samo dati odgovor na pitanje „koliko“, nego i „kako i zašto“. ■

Mari Glavonjić je Supply Chain and Controlling Manager u kompaniji BASF od januara 2007. godine. Prethodno je bila Logistic and Sales Manager u kompaniji KO-ART (2000–2006). Mari možete kontaktirati e-mailom mari.glavonjic@basf.com.

ĐORĐE KOPRIVICA
FINANSIJSKI DIREKTOR
CARLSBERG

Koliko vredi jedna kompanija?

Sem u slučaju pranja novca tj. unosa ilegalno stečenog novca u legalne tokove, racionalna je pretpostavka da svakoj ozbiljnijoj poslovnoj kombinaciji (akvizicije/sticanja, merdžeri/fuzije i zajednički poduhvati) prethodi procena vrednosti neto imovine tj. kapitala kompanije koja je predmet sticanja, spajanja ili pripajanja. Postavlja se pitanje kako što približnije odrediti vrednost kompanije? Metode koje polaze od knjigovodstvenih vrednosti imovine, obaveza ili kapitala, ili procene fer vrednosti imovine i obaveza imaju nedostatak što su statične (orijentisane na postojeću imovinu i obaveze) i ne razmatraju budućnost. Slično važi i za modele multiplikatora i poređenja unutar industrije, ili na berzi (npr. P/E ratio i slično). Stoga se metode bazirane na diskontovanju budućih novčanih tokova (DCF-discounted cash flow) izdvajaju kao najčešće korišćene. One odgovaraju na pitanje: koliko kompanija može da donese novca u budućnosti?



U prvom koraku primjene DCF potrebno je projektovati bilans uspeha kompanije koja je predmet analize. Obično se radi za period do pet godina i to na bazi prethodnih izvještaja, procene i analize, trendova, informacija koje se odnose na buduće poslovanje itd. U Tabeli 1. je primer procene bilansa uspeha kompanije za 5 godina.

	0	1	2	3	4	5
Sales	16,9	18,0	18,9	19,5	20,1	20,6
COGS+OPEX	-15,5	-16,1	-16,7	-17,0	-17,3	-17,5
EBIT	1,4	1,9	2,2	2,5	2,8	3,1
Other expenses	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Tax	-0,2	-0,3	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4
Profit	1,1	1,5	1,8	2,0	2,3	2,6

Tabela 1. Procena Bilansa uspeha za 5 godina

U drugom koraku, potrebno je sagledati da li postoji mogućnost postizanja sinergije. Sinergija je dodatna vrednost tj. novac koji nastaje kombinovanjem dve kompanije, realizacijom ušteda i potencijala koji ne bi bili mogući ako bi ove kompanije poslovale odvojeno. Na primer, matična kompanija iz inostranstva ima čerku kompaniju u Srbiji i analizira potencijalnu kupovinu druge kompanije (konkurenta) u Srbiji. U tom slučaju, postoji mogućnost ostvarenja sinergije, a one mogu biti operativne i finansijske.

Operativne sinergije omogućavaju uštede u troškovima kroz efekte ekonomije obima (npr. gašenje pogona za proizvodnju), redukciju broja ljudi (npr. umesto dva, biće dovoljan jedan bord direktora, jedno računovodstvo, jedan sektor marketinga) i slično. Metaforično, tada se sabiranjem troškova „2“ i „2“ ne dobija 4, već 3. Isto tako, fuzija u nekim granama može dovesti do stvaranja oligopola i omogućiti agresivniju cenovnu politiku i veći prihod (uz prisutan rizik narušavanja propisa o konkurenciji).

Finansijske sinergije donose poreske uštede (npr. iskorišćenje TLCF-tax loss carry forward, odnosno neiskorišćenih poreskih gubitaka kupljene kompanije). Mogu da donose i mogućnost većeg korišćenja duga/kredita u izvorima finansiranja nove kompanije ako je njena bilansna struktura povoljnija. To takođe vodi poreskoj uštedi, ako se vodi računa o pravilima utanjene kapitalizacije, kao i nižim kamatama.

Prilikom procene sinergije treba uzeti u obzir i moguće negativne efekte. Na primer, poštovanje propisa o konkurenciji može dovesti do planskog smanjenja tržišnog učešća kao što je odustajanje od prodaje pojedinih proizvoda, ili prodaje u pojedinim geografskim rejonima. Može dovesti do troškova gašenja pogona, otpremnina za viškove zaposlenih itd. U započetoj primeru, uz pojednostavljanje i pretpostavku da je efekat na amortizaciju beznačajan, sinergetski efekat može biti kao u Tabeli 2:

	0	1	2	3	4	5
EBIT uticaj		+1,5	+2,4	+2,5	+2,2	+2,3

Tabela 2. Efekat sinergije

U trećem koraku potrebno je uraditi projekciju Free Cash Flow (FCF) za definisani period vremena, (npr. 5 godina kao i za bilans uspeha). FCF dobijamo kada od Cash Flow from operations (CFO) oduzmemo CAPEX (neto investicije). CAPEX ćemo pretpostaviti, s obzirom na potrebu kompanije da obnavlja sredstva. Prilikom računanja CFO polazi se od projektovanog bilansa uspeha i profita, na koji se dodaje amortizacija i promene na radnom kapitalu (Working Capital). Alternativno, može se krenuti od EBIT, dodati amortizacija, čime se dolazi do EBITDA, ali onda treba oduzeti kamate i porez na dobit, kao i već pomenute promene na radnom kapitalu. Radni kapital se može pojednostavljeno računati kao procenat od prihoda od prodaje, pod pretpostavkom da se ne očekuju neke veće izmene u trouglu: kupci-dobavljači-zalihe. U našem primeru pretpostavka je da je radni kapital 15% od prodaje.

U četvrtom koraku potrebno je odrediti diskontnu stopu i stopu rasta novčanog toka (*growth*) u tzv. rezidualnom periodu, a zatim i izvršiti diskontovanje budućih novčanih tokova na sadašnju vrednost. Za diskontnu stopu može se uzeti prosječna cena kapitala tj. *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). Veće kompanije mogu da odrede diskontne stope po zemljama, polazeći od prinosa na državne obveznice, premije rizika na ulaganja u zemlju i inflacije (kada se projekcije rade u lokalnim valutama). Veća diskontna stopa snižavaće sadašnju vrednost novčanih tokova i vrednost kompanije koja je predmet procene (npr. ako je razlog visoka premija rizika na ulaganja, jer je zemlja u kojoj je kompanija politički nestabilna/rizična). Stopa rasta novčanog toka je neophodna kako bi se izračunala rezidualna vrijednost FCF, odnosno odredila tzv. *Terminal value* (TV). Tom prilikom se koristi Gordonov model računanja vrednosti akcija na kraju investicionog horizonta (baziran na očekivanim prinosima od dividendi), odnosno očekivana prodajna cena akcije. Praktično, TV označava prodajnu vrednost ukupne kompanije na neki dan u dalekoj budućnosti, baziranu

na njenoj sposobnosti da generiše gotovinu, odnosno FCF. U nastavku je formula za TV.

$$TV = \frac{\text{FCF iz posljednje godine projekcije} \times (1 + \text{Stopa rasta novčanog toka})}{\text{Diskontna stopa} - \text{Stopa rasta novčanog toka}}$$

U sljedećem, **petom koraku** računamo kumulativni diskontovani novčani tok, odnosno vrednost kompanije koja se naziva *Enterprise Value* (EV). U sledećem primeru uzeta je diskontna stopa od 14%, a stopa rasta (*growth*) novčanog toka u rezidualnom periodu od 4%. Računica dalje pokazuje da je EV jednaka 45 odnosno onom ukupnom budućem novčanom toku koji će kompanija donijeti (u koji je uključena sinergija kao posljedica sticanja i potom fuzije). Praktično, EV je odgovor na pitanje koliko je sadašnja vrednost novca koji se očekuje da ga donese kompanija u budućnosti. Ako se žele uraditi neke brze računice, kao aproksimacija FCF može se uzeti i EBITDA i umanjiti za CAPEX, koji se opet može aproksimirati na osnovu amortizacije, prethodnog perioda ili kao % od Prodaje.

	0	1	2	3	4	5
EBIT stari	1,4	1,9	2,2	2,5	2,8	3,1
EBIT sinergija		1,5	2,4	2,5	2,2	2,3
plus Depreciation	1,8	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1
EBITDA	3,2	5,3	6,7	7,1	7,1	7,5
CAPEX	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,6	-1,6
Change in Working Capital	-0,4	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Other	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Tax	-0,2	-0,3	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4
FCF 0	1,0	3,2	4,7	5,0	4,9	5,3
Terminal value						55,1
FCF 1	1,0	3,2	4,7	5,0	4,9	60,4
Diskontni faktor (WACC=14%)	1,00	0,88	0,77	0,67	0,59	0,52
Diskontovani FCF	1,0	2,8	3,6	3,4	2,9	31,4

Enterprise Value = 45

Tabela 3. Računica Enterprise Value (EV)

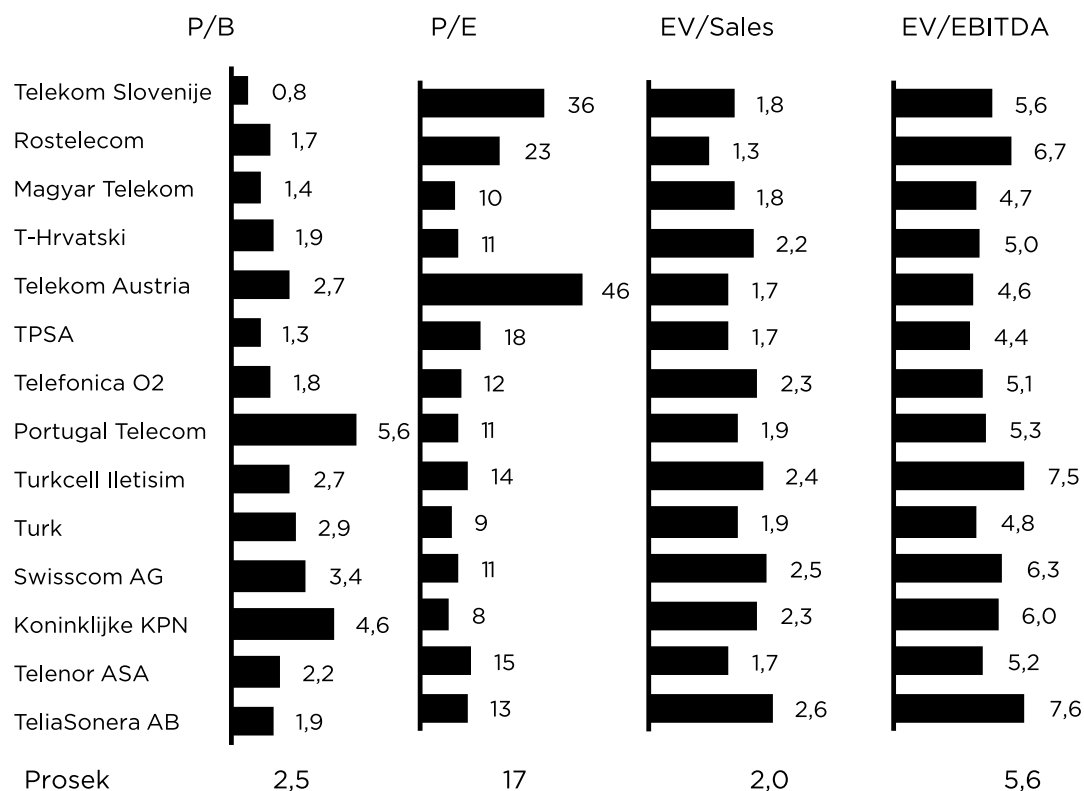
Potom, u **šestom koraku** treba izračunati vrednost sopstvenog kapitala (Equity value). Naime, prethodna projekcija FCF ne dotiče kamatonosne finansijske obaveze kompanije.

Tekuće obaveze su obuhvaćene kroz projekciju promena u radnom kapitalu i operativni CF. Od vrednosti biznisa (EV) treba oduzeti neto kamatonosne obaveze NIBD (Net Interest Bearing Debt), koje su jednake obavezama po kreditima i obveznicama umanjnim za gotovinu na tekućem računu i kratkoročne finansijske plasmane. Ako u okviru NIBD-a ima dugoročnih obaveza onda ima smisla utvrditi sadašnju, diskontovanu vrijednost NIBD-a. U našem primjeru, kratkoročni krediti su 3,5, gotovina je 0,5, tako da je NIBD 3,0 i nema potrebe vršiti diskontovanje. U tom slučaju, procenjena vrednost kapitala kompanije iznosi 42,0.

Enterprise Value (EV)	45
Net Interesting Bearing Debt (NIBD)	-3
Equity value	42

Tabela 4. Računica Equity value

Ako uporedimo EV sa EBITDA (iz godine 0) dobija se multiplikator od čak 14 (45/3,2), što deluje jako visoko, uzimajući u obzir poslovne kombinacije koje se dešavaju u realnom vremenu. Glavni razlog, odnosno objašnjenje jeste u veoma velikim očekivanim sinergijama. Kod sinergija treba biti oprezan, jer ne postoji potpuna sigurnost ostvarenja (stoga se može postaviti analiza osetljivosti i simulirati niži procenat ostvarenja očekivanih sinergija npr. 50%, 70% i slično). Ako bi se vrednovanje ove kompanije uradilo na isti način, bez bilo kakvih očekivanih sinergija, onda bi dobijene vrijednosti iznosile: EV=25,5, Equity=22, EV/EBITDA=8 (25,5/3,2). Multiplikator se može porediti sa multiplikatorom rivala u industriji, ili prosjekom industrije. EBITDA je vidljiv iz finansijskih izvještaja, ili kvartalnih izvještaja sa prognozama na berzi za listirane kompanije. EV se može brzo izračunati polazeći od vrijednosti kapitala na berzi, odnosno tržišne kapitalizacije, dodavanjem vrijednosti duga (tržišne vrijednosti npr. obveznica ili knjigovodstvene, ako se radi o kreditima ili dužničkim instrumentima kojima se



Izvor: MCB Blog (www.mcb.rs/blog)

Slika 5. Vrednovanje kompanija

ne trguje) i umanjnjem za gotovinu. Činjenica da neke kompanije nisu listirane, te samim tim nedostaje podatak o tržišnoj kapitalizaciji, može biti prepreka brzom računanju EV. Na slici br. 5 može da se vidi vrednovanje kompanija iz telekom industrije u 2010. godini.

Procena vrednosti kompanije i kapitala je složen proces. Za velike kompanije, taj proces podrazumeva ozbiljne studije koje rade konsultanti, ili privatizacioni savetnici i obično rezultira rasponom procene vrednosti. Metode bazirane na procenama sposobnosti kompanije da generiše gotovinu u budućem poslovanju imaju prvenstvo. Procena vrednosti kompanije i kapitala prethodi započinjanju pregovora ili dostavljanju **početne ponude**. Formiranje **konačne cijene** transakcije, kao i cene za kapital zavisi od:

- veštine pregovaranja
- opštih makroekonomskih i političkih prilika
- situacije u kojoj se nalazi vlasnik kapitala tj. prodavac
- sposobnosti i jedne i druge strane da sagleda i proceni potencijalnu sinergiju
- odnos ponude (broj kompanija koje se prodaju) i tražnje (broj kupaca) ■

Đorđe Koprivica je finansijski direktor u kompaniji Carlsberg od jula 2013. godine. U istoj kompaniji radio je na poziciji menadžera za finansije i računovodstvo (2007-2013). Bio je finansijski direktor u kompaniji IM Matijević-Matijević agrar (2006-2007). Radio je na poziciji finansijskog analitičara u Hypo Alpe Adria banci (2004-2006). U kompaniji NIS radio je na poziciji rukovodioca odeljenja finansiranja (2002-2004), odnosno saradnika za finansije (2001-2002). Đorđa možete kontaktirati e-mailom djordje.koprivica@carlsberg.rs ili na telefon 063 539 976.

MILAN LISTEŠ
VOĐA BI ODELJENJA
ADACTA, HRVATSKA

To „BI”, or not to „BI”?

Projektni pristup uvođenju rešenja za Business Intelligence (BI) je tema sa kojom se veliki broj kompanija prvi put susreće u ovoj deceniji. Sektor controllinga često predstavlja ulaznu tačku za analitička rešenja, a s obzirom da se radi o mladoj poslovnoj grani u regionu, jasno je da se veliki broj controllera prvi put nalazi u ulozi vođe projekta uvođenja BI rešenja u svoje kompanije

Već prvi korak predstavlja izazov controlleru, a to je odabir rešenja koje je najprikladnije za poslovanje njegove kompanije. Na tržištu se nalazi veliki broj vendora koji nude različita rešenja. Gruba podela na tržištu je podela na velike *stack* vendore i na *self service* rešenja. Jedan od vendora na tržištu koristi slogan *It's All About Asking and Answering The Next Question* što je zanimljiva smernica controlleru u kojem smeru treba krenuti. Controlleri žele odgovore na pitanja koja imaju i to bez potrebe za čekanjem tog odgovora od IT odeljenja ili nekog drugog korisnika. Ukoliko alat omogućava korisniku da sam odgovori na poslovna pitanja koja ima, verovatno je kompanija na pravom putu uvođenja fleksibilnog rešenja. U procesu potrage, kompanije se često odlučuju na raspisivanje tendera kao prvog koraka u odabiru rešenja. Ne radi se nužno o pogrešnom koraku, ali je činjenica da se tenderski upitnici fokusiraju na tehničke karakteristike rešenja. Ne dovodi se u pitanje da moderno BI rešenje mora biti fleksibilno i tehnički kvalitetno, ali uvođenje BI rešenja u kompaniju predstavlja poslovni projekat i kao takav zahteva korisničku validaciju. Fleksibilnost BI rešenja se najbolje može videti

kroz pilot projekat čiji je cilj da u nekoliko dana pokuša rešiti analitički problem koji korisnici imaju. Upravo zbog direktnog kontakta sa korisnicima, pilot projekat se u procesu izbora rešenja pokazuje kao optimalan pristup.

Naravno, pravi izazov dolazi tek nakon odabira rešenja. Glavno pitanje koje se postavlja pred controllerom je definicija cilja uvođenja BI rešenja. To je najčešće da se iz teško preglednih skupova neobrađenih podataka kreiraju razumljive informacije. Controller pred sobom ima za cilj da poveća kvalitet procesa donošenja odluka na svim nivoima u kompaniji. Kao i u svakom projektu, cilj je definisan opsegom, vremenom i budžetom, a ključni zahtev je balans tih ugovorom definisanih stavki sa željama i potrebama koje imaju korisnici. Bliska saradnja klijenta i implementatora je ključna za sprovođenje promena kod korisnika koji uvek pokazuju otpor prema promenama. Iskustvo implementatora sa uspešnih projekata pokazuje kako je fazni pristup u BI projektu veoma efikasan način za upravljanje promenama.

Upravljanje promenama je često zapostavljeno tokom trajanja BI projekata, pa se fokus stavlja na tehnička pitanja, izveštaje, kolone,

grafikone i redove. Ipak, ljudski faktor predstavlja najveći rizik na BI projektima, a rad sa korisnicima, njihova obuka, kao i *change management* predstavljaju ključni korak za uspešnu implementaciju. Prisutnost same tehnologije i menadžment koji je svestan da mu je ta tehnologija neophodna, su dva nužna preduslova za sprovođenje bilo kakve promene. Ipak, bez pravilnog uključivanja krajnjih korisnika u projekat, kao i promene njihovog razmišljanja, projekti ovakvog tipa su osuđeni na neuspeh. Spomenuti fazni pristup u implementaciji je ključan način na koji se rešavaju navedeni problemi. Faznim pristupom klijent uvodi BI rešenja u jedno odeljenje i sprovodi promenu nad manjim brojem ključnih korisnika. Jednom kada ti korisnici osete benefite na svom operativnom poslu, tada po principu *role-modela* mogu uticati i na ostale zaposlene kako bi oni brže i jednostavnije prihvatili promene.

Nakon uspešnog uvođenja BI rešenja u kompaniju, korisnici koji su prihvatili promene su u mogućnosti da iskoriste tehnologiju za brže i kvalitetnije donošenje odluka. Dodatno, saradnja poslovnih korisnika i IT odeljenja poprima sasvim novu dimenziju u kojoj svi imaju jasno podeljene zadatke. IT više ne mora trošiti vreme na pripremu izveštaja, već se može fokusirati na tačnost samih podataka u sistemima, a poslovni korisnici sa druge strane imaju samostalnost u procesu analize i odlučivanja.

Analiza ROI-a kod BI projekata je tema koja se često izbegava pod izgovorom da nije moguće meriti povrat. Ono što je važno controlleru za shvatanje je da ipak postoje različita poslovna područja u kojima rezultati uspešnog uvođenja BI rešenja mogu biti jako vidljivi i merljivi. Prvi tip ROI-a kompanija može meriti u procesnom smislu kroz kraće vreme ažuriranja podataka, izrade i dopune izveštaja,



kao i analize poslovnih događaja. Drugi način merenja ROI-a može biti strateški. Nekolicina *Adactin*ih klijenata su na temelju analiza koje su povezivale podatke o njihovom poslovanju sa podacima o tržišnim udelima i analizi konkurenata, donosili strateške poslovne odluke kao što su promena portfelja, ili uvođenje novih proizvoda, čime su bili u poziciji da poprave svoj tržišni udeo. Na kraju, merenje ROI-a može biti i na nivou operativnog poslovanja u kojem postoji nekolicina primena zavisno od industrije, kao što su optimizacija transportnih ruta, analiza osetljivosti cene i cenovnih politika, analiza upravljanja zalihama u industrijama maloprodaje, veleprodaje i distribucije ili upravljanja rizicima i produktnim portfeljom u finansijskim institucijama.

Prethodno opisani koraci ne predstavljaju recept za uspešno vođenje BI projekata, ali pružaju dobar uvid u ključne korake osobama koje se prvi put susreću sa navedenim izazovima. Bez obzira na iskustvo, saradnja klijenta i implementatora na ovakvim projektima mora biti na visokom nivou jer upravo dobra saradnja predstavlja osnovni preduslov uspešnog BI projekta. ■

Milan Listeš je Voda BI odeljenja u kompaniji Adacta Hrvatska od novembra 2014. godine. Prethodno je radio na poziciji BI konsultanta i prodajnog asistenta u istoj kompaniji (2012-2014). Milana možete kontaktirati e-mailom milan.listes@adacta.hr ili telefonom +385 91 900 7098.

NENAD DLAČIĆ

COUNTRY DIVISION CONTROLLER DF/PD DIVIZIJA
SIEMENS

CONTROLLING U PROJEKTNOM BIZNISU

Razlog inferiornog čoveka da mrzi znanje nije teško. Mrzi ga zato što je kompleksno – zato što stavlja nemerljivo breme na njegov mali kapacitet za prihvatanje ideja. Ne treba da bežimo od složenih stvari, već da ih razumemo, jer ništa nije tako jednostavno.

H.L.Menken



Biti lider na tržištu podrazumeva kontinuirano tehničko unapređenje i primenu najviših standarda. Baš to i jeste razlog zbog kojeg je *Siemens* već 165 godina globalni tehnološki lider. Jedan od segmenata poslovanja koji je to omogućio jeste i projektni biznis, pod koji potpada i controlling

Teško je zamisliti da bilo koja prodajna organizacija, koja želi da ostvari dobar rezultat u surovoj tržišnoj utakmici ne obraća pažnju na controlling u prodaji. Pre svega, zbog toga što on omogućava da u svakom trenutku znate šta stoji iza brojki u Excelu, SAP-u, ali i raznim drugim programima. Nije zanemarljivo ni to što controlling omogućava stvaranje predvidljivijeg poslovnog okruženja što neminovno ima za rezultat i bolje poslovanje. Controlling omogućava da bolje rešavamo izazove sa kojima se svakodnevno srećemo.

Za divizije *Digitalna fabrika* i *Procesna industrija i pogoni*, koje funkcionišu u okviru *Siemens*a u Srbiji, controlling je nezaobilazni alat. Intrigantni nazivi divizija pokazuju drugačiji pristup organizaciji posla. Divizija *Digitalna fabrika* je fokusirana na isporuku proizvoda za automatizaciju postrojenja i proizvodnih pogona u brojnim granama industrije poput automobilske, prehrambene, farmaceutske i hemijske

industrije. Divizija Procesne industrije i pogona radi na realizaciji projekata koji uključuju specijalizovane inženjering aktivnosti. Poseban fokus te divizije je u oblastima rudarstva, nafte i gasa, kao i daljinskog grejanja. Lista kompanija koje su prepoznale mogućnosti koje omogućava instalirana baza *Siemensove* opreme za automatizaciju i regulaciju, kao i korišćenje znanja inženjering tima divizije je duga. Od *Fiata*, *Johnson Controla* i *Magnetija Marellija*, preko energetskog sektora gde bih izdvojio projekte modernizacije koji su urađeni u *RB Kolubara* u Lazarevcu, *NIS Gazpromneftu* i *Beogradskim elektranama*.

U svim projektnim poslovima nezaobilazna stvar je primena POC projekata (POC Percentage of Completion method). Uloga tog metoda jeste obrada ugovora o izgradnji, na kojim je primenjen računovodstveni metod, odnosno procenat završenosti. Glavna namena je praćenje, knjiženje i kontrola ugovora o izgradnji zaključenih sa kupcima. Računovodstvene metode koje se primenjuju za ugovore o izgradnji su:

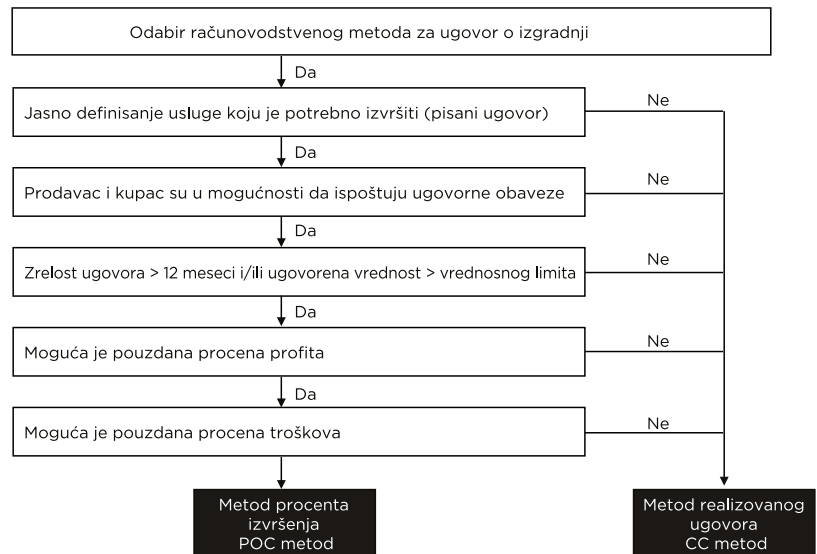
■ Metod procenta izvršenja (PoC metod).

Ono što je važno je da PoC metod priznaje i zakonite i ekonomske rezultate realizacije ugovora na osnovu termina plana. Korišćenjem tog metoda prihodi, troškovi i dobit priznaju se u kontinuitetu tokom trajanja ugovora, odnosno u skladu sa napretkom radova.

■ **Metod realizovanog ugovora (CC metod).** Kada je reč o metodu realizovanog ugovora, njime se odlaže priznavanje prihoda sve dok se ugovor o izgradnji ne završi, ili je najvećim delom završen. Zbog toga se troškovi ugovora koji su u toku i tekuća fakturisanja akumuliraju u bilansu stanja. Međutim, važno je da ne postoji priznavanje prihoda i troškova koji utiču na dobit izuzev rezervisanja za gubitke.

■ **Metod priznavanja prihoda u trenutku naplate.** Obračun u trenutku uplate primenjuje se ako naplata prodajne cene nema razumno obezbeđenje, ili postoji neizvesnost naplate *Siemensovih* troškova. Ako neizvesnost postane očigledna tek posle izvesnog vremena, prihod ostaje priznat, a ispravka vrednosti potraživanja vrši se korišćenjem odgovarajuće vrste rizika poput tekuće prakse. U suprotnom, prihod bi se korigovao i priznavao u skla-

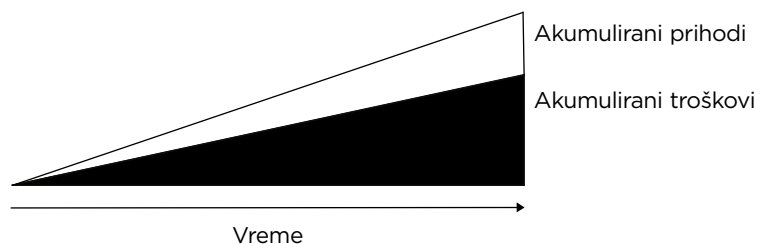
du sa gotovinskom uplatom klijenta. Marža se ne bi knjižila sve dok se klijentovim uplatama ne pokriju troškovi projekta.



Dijagram 1. Kriterijumi za određivanje računovodstvene metode

PoC metodom prihod se priznaje kao stepen izvedenih ugovornih radova. Objektivno merenje tog stepena predstavlja suštinski faktor za određivanje vrednosti procenjenog prihoda po ugovoru i bruto dobiti koja će se priznati.

$$\text{POC (\%)} = \frac{\text{Do sada nastali troškovi}}{\text{Ukupno procenjeni troškovi}}$$



Dijagram 2. Računovodstveno priznavanje prihoda i troškova po PoC metodi

Na osnovu *Dijagrama 1.* jasan je sled radnji. Kako se po metodu procenta izvedenih radova prihod priznaje kao napredak radova po ugovoru, objektivno merenje obima napretka radova ka njihovom završetku predstavlja suštinski faktor prilikom određivanja iznosa procenjenog prihoda i dobiti koji će se priznati po ugovoru.

Do sada nastali troškovi u poređenju sa ukupnim procenjenim troškovima određuju na-

predak. Tokom sprovođenja metoda realizovanog projekta moraju redovno da se izračunavaju procenjeni troškovi.

Za svaku kompaniju od presudne je važnosti da izračuna zarađenu dobit u obračunskom periodu. Deo ukupnog procenjenog prihoda, po ugovoru zarađenog do datuma obračuna, meri se stepenom ostvarenog progresivnog napretka. Merenje obima progresivnog napretka koristi se i za raspodelu dela ukupnog procenjenog troška po ugovoru na priznati prihod u obračunskom periodu.

Određivanje zarađenog prihoda, troška zarađenog prihoda i dohodak

U nastavku, objasniću kako određujemo zarađeni priznati prihod, njegov trošak i dohodak.

■ **Zarađeni priznati prihod (odnosno POC prihod).** Ovaj prihod izračunava se množenjem ukupnog procenjenog prihoda definisanog ugovorom po metodi procenta izvršenja. Iznos koji je veći od priznatog prihoda u prethodnim periodima predstavlja zarađeni prihod tekućeg perioda u bilansu uspeha.

■ **Trošak zarađenog prihoda (POC trošak).** Izračunava se množenjem ukupnog procenjenog troška po ugovoru po metodi procenta izvedenih radova za dati ugovor. Iznos koji je veći od troška zarađenog prihoda u prethodnim periodima predstavlja trošak zarađenog prihoda koji treba da se prizna u bilansu uspeha za tekući period.

■ **Dobit (ili PoC dobit/bruto marža).**

Predstavlja više zarađeni prihod u odnosu na trošak zarađenog prihoda.

Kada tekuća procena ukupnog prihoda po ugovoru i ukupnog troška po ugovoru ukazuje na gubitak, neophodno je napraviti rezervisanje za celokupan gubitak po ugovoru. Iznos treba prikazati kao rezervisanje u bilansu stanja, a kao trošak u bilansu uspeha, čim postane poznat iznos gubitka. Trošak gubitka po ugovoru uključuje se u trošak prodaje. On ne čini deo troškova projekta za svrhe određivanja procenta izvedenih radova.

Važan segment jesu i faktori za određivanje troškova projekta. Ugovorni troškovi akumuliraju se na isti način kao i troškovi zalih i priznaju u bilansu uspeha kao trošak čim se prizna pri-

hod od relevantnog ugovora. Troškovi izvršenih usluga za koje faktura dobavljača nije stigla, knjiže se kao troškovi koji se odnose na ugovor. Protivstav tog knjiženja jesu obaveze prema dobavljačima. Opšti i administrativni troškovi, kao i troškovi prodaje, treba da se terete na rashode kada nastanu, osim ukoliko ispunjavaju kriterijume troškova ostvarenih pre zaključenja ugovora.

Praćenje projekata ili controlling u projektom biznisu

Projektni biznis je bitan segment poslovanja kompanije *Siemens*, te je zato controlling (u saradnji sa nezaobilaznim IT-em) izradio posebnu web-aplikaciju koja za cilj ima praćenje svih projekata na svetskom nivou. Aplikacija se zove *Project Performance Reporting* (PPR tool). Ona je namenjena svim nivoima menadžera kompanije koji žele u svakom trenutku da vide status određenog projekta. U aplikaciji, pored osnovnih podataka svakog projekta, se nalaze specifičnosti određenog projekta, prema njegovom trenutnom statusu, kao što su nivo fakturisane vrednosti, stepena gotovosti (PoC), zarade, troškova itd. Web aplikacija je povezana sa SAP-om, a druge relevantne podatke popunjavaju odgovorni projekt menadžer i odgovorni komercijalni projekt menadžer koji ima funkciju controllera na projektu. Redovnim praćenjem projekata, transparentnim informacijama i ažuriranim brojkama se sprečava na vreme pojava neželjenih gubitaka kompanije u projektom biznisu, što ova aplikacija omogućava.

Controlleri moraju da se adaptiraju poslovanju svojih firmi, poslovnih jedinica, organizacionih celina i svojoj prodaji jer kompleksnost poslovanja firme određuje njihovu ulogu. Ona se menja, jer se i njihov posao značajno menja. Povećanje kompleksnosti dovodi do toga da je donošenje pravih odluka sve teže i teže. Veštine u upravljanju projektima proizilaze iz znanja koje pokrivaju oblasti pravnih i poreskih pitanja, informatičkog znanja, procene rizika, ljudskih resursa, finansijskih parametara i mnogih drugih faktora koji su ključni za održavanje uspešnog projekta.

S obzirom da je životno okruženje dinamično, multidisciplinarni pristup u poslu je od vitalnog značaja za controlling u projektom biznisu. ■

Nenad Dlačić je Country Division Controller DF/PD divizija u kompaniji Siemens od 2014. godine. Prethodno je bio na poziciji Head of Business Administration Sector Industry (2008-2014). Na poziciji Commercial Officer bio je od 2006-2008. godine. Nenada možete kontaktirati e-mailom nenad.dlacic@siemens.com ili telefonom 060 817 0047.



NAJNEŽNIJI TRETMAN VITAMINA NA SVETU

UŽIVAJTE U SOČNIM I ZDRAVIM OBROCIMA.

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

gorenje
Life Simplified

VERICA TEOFILOVIĆ
FINANCIAL CONTROLLER
STRAUSS ADRIATIC

Controlling u službi kafe

„Ekonomiju često nazivaju neveselom i čistom naukom. Ja je nisam tako doživeo. Ona je za mene bila uzbudljiva, obećavajuća umetnost, nauka koja izbacuje na površinu mnoge izazove u potrazi za ljudskim blagostanjem.“

Paul Samuelson



Projektovati bilans uspeha, čak i kada sve činjenice nisu poznate, je veština. Projektovati bilans stanja, čak i kada mislimo da su sve činjenice poznate, je znanje.

Nakon trinaest godina iskustva u FMCG industriji, jedan od elementarnih ciljeva proizvodnog preduzeća definišem na sledeći način: nabaviti optimalnu količinu repromaterijala, koji će se u optimalnom procesu proizvodnje pretočiti u gotov proizvod, kako bi na tržištu našao svog kupca koji će za isti platiti optimalnu sumu novca. U našoj kompaniji pored velike strasti prema kafi, kao najomiljenijem napitku na planeti, veliku strast posvećujemo upravljanju neto obrtnim kapitalom (Working capital).

A šta je to optimalno? „Optimalno je ono što najbolje odgovara nečemu“, te da bi se, iz ugla započetog, omogućilo da nešto bude optimalno, neophodno je, osim zacrtanog godišnjeg plana, odnosno budžeta, svakodnevno preispitivanje, planiranje i praćenje. Naša praksa je da godišnji plan prilagođavamo realnosti na mesečnom nivou (*Rolling forecast*), dok se kroz nedeljne planove trudimo da stvari u svakom trenutku držimo pod kontrolom. Stalnim

preispitivanjem trenutnog stanja, preispitujemo postavljene ciljeve, kao i načine na koje te ciljeve težimo da ostvarimo. Ovo su standardi koje nam donosi ekspertiza naše matične kompanije *Strauss Coffee*, jedne od pet najvećih proizvođača kafe u svetu, a koje mi na lokalnom tržištu sveobuhvatno sprovodimo već duži niz godina.

Tri su fronta delovanja i na svakom se radi simultano i to su:

- Planiranje zaliha
- Planiranje tokova gotovine
- Planiranje neto obrtnog kapitala

Planiranje zaliha

Krenuvši od ciljeva prodaje, započinjemo sa planiranjem zaliha, najpre zaliha repromaterijala, prvenstveno sirove kafe, a zatim i gotovog proizvoda. S obzirom da se radi o repromaterijalu koji je berzanska roba koja je po poreklu udaljena nekoliko hiljada kilometara od nas, bitnu stavku čini planiranje tj. optimizacija “repro-materijala na putu”. Nabavka sirove kafe vrši se na nivou matične kompanije *Strauss Coffee* i zahvaljujući njenoj snazi na globalnom tržištu u prilici smo da nabavimo sirovu kafu najboljeg kvaliteta. Preduzeće koje se bavi na-

bavkom kafe za sve kompanije u okviru *Strauss Coffee*, nabavku prvenstveno obavlja preko terminskih ugovora, a samo retko direktnom kupovinom iz zemlje porekla. Osim terminskih ugovora, preduzeće se bavi i hedžingom hartija od vrednosti, i sve to kako bi se umanjio rizik od promene cene sirove kafe, ali i drugi prateći rizici. Prednosti centralizovane nabavke su velike a tu su i izazovi, baš onakvi kako to navodi veliki ekonomista Pol Samjuelson. U trenutku kada se sirova kafa utovari na brod svi rizici kao i obaveza plaćanja prelaze na našu kompaniju *Strauss Adriatic*. Dok je repromaterijal na putu ka nama, naša sredstva su praktično zarobljena, a na nama je da optimizujemo i uskladimo da svi sektori u nabavno-proizvodnom lancu besprekorno funkcionišu. Sve prethodno navedeno utiče na to da proces planiranja, ili bolje reći stalnog monitoringa, počinje mnogo pre utovara. Na nedeljnom nivou dostavljamo potrebe za sirovom kafom za narednih šest meseci, kako bi ugovori bili fiksirani i kako bi nabavka sirove kafe tekla neometano. Međusektorskom saradnjom sektora prodaje i nabavke, uz budno oko controllinga, omogućava se da poručene količine sirove kafe što bolje odgovaraju zahtevima prodaje. Sve ovo čini naš posao izazovnim i zahteva od nas pametne odluke i kreativnost. To i jesu neke od odlika naše kompanije, kao jednog od najvećih proizvođača kafe na tržištu.

Planiranje tokova gotovine

Duboko verujemo u moć izveštaja o tokovima gotovine, direktnog kao i indirektnog. Smatramo ga bitnim pokazateljem poslovanja koji na svojoj vrednosti još više dobija u kombinaciji sa izveštajem neto obrtnog kapitala. Planiranju tokova gotovine pridajemo veliki značaj. Vođeni detaljno razrađenim planom zaliha sirove kafe, projekcijom priliva kao i uzimanjem u obzir svih činjenica koje su poznate, u mogućnosti smo da detaljno planiramo tokove gotovine. Izrada izveštaja podrazumeva upravljanje kupcima, dobavljačima i ostalim obavezama, a u najkraćem, upravljanje poslovanjem. Planovi i izveštaji nam omogućavaju da veoma brzo i lako primetimo bilo kakvo odstupanje između ostvarenih i planiranih ciljeva. Usled odstupanja koja su neminovna u našoj industri-

ji, stalno praćenje daje nemerljiv doprinos ne samo hitnosti reakcije, već i tome kako će se ta reakcija odraziti na očuvanje finansijskog zdravlja preduzeća.

Planiranje neto obrtnog kapitala (Working capital)

Planove, odnosno projekcije, dobijene primenom svih prethodno opisanih aktivnosti, stavljamo u zajednički izveštaj i pristupamo izradi prognoze neto obrtnog kapitala preduzeća (Working capital). Stavljanjem u jednačinu svih poznatih činilaca, dolazimo do projekcije pozicija neto obrtnog kapitala i tek kada se sve poznate nađu na jednom mestu dobijamo detaljnu sliku. Detaljnom projekcijom našeg poslovanja u budućnosti osiguravamo da milioni ljubitelja kafe konstatno uživaju u *Doncafé* proizvodima vrhunskog kvaliteta, koji stižu iz naše fabrike u Šimanovcima, jedne od najopremljenijih u našoj globalnoj mreži. U izveštaju prikazujemo:

- projekciju stanja zaliha (podela po tipu i statusu zaliha)
- projekciju stanja potraživanja od kupaca (podela po kanalu prodaje – KA, TT, AFH, Export i ostali)
- stanja obaveza prema dobavljačima, kao i ostalih kratkoročnih obaveza preduzeća

Navedeni izveštaj ima ogroman doprinos u upravljanju poslovanjem i zbog toga ga smatramo veoma važnim prilikom donošenja, kako kratkoročnih, tako i dugoročnih poslovnih odluka.

Nakon izrade projekcije ključnih pozicija bilansa stanja, pristupa se analizi varijansi i to u odnosu na budžet, zatim u odnosu na prethodnu prognozu (*Rolling forecast*), na prethodni mesec, u odnosu na isti mesec prošle godine, kao i u odnosu na poslednji mesec prethodne godine.

Prezentovani način planiranja omogućava nam, pored nesmetanog odvijanja operativnih aktivnosti, valjano upravljanje ključnim pozicijama bilansa stanja i puno razumevanje sopstvenog poslovanja. Vrhunski kvalitet i stalne inovacije ostaju trajna opredeljenost u svemu što radimo uz neizmernu ljubav prema kafi. Tome svakako doprinosi i controlling najviših standarda, kao jedan od važnih instrumenata u vođenju uspešnog poslovanja. ■

Verica Teofilović je Financial Controller u kompaniji Strauss Adriatic od 2013. godine. Dugogodišnje iskustvo stekla je u kompaniji A&P – ovlašćena PEPSI punionica (2002–2013). Vericu možete kontaktirati e-mailom verica.teofilovic@strauss-group.rs ili telefonom 060 955 3083.

IVANA MILIĆ

CEE MC SMS&P SENIOR BUSINESS CONTROLLER
MICROSOFT

Kako olakšati ukrcavanje na novi brod?

U svom profesionalnom životu bila sam mnogo puta u situaciji da menjam posao, da napredujem u okviru iste firme ili da potpuno promenim okruženje. Nisam uvek imala veštinu da lako prođem kroz proces promene, ali sam verovala da postoji sistem, odnosno način koji može ovaj proces da učini lakšim i omogućiti da ga prođemo sa manje stresa.

Gotovo u svakom trenutku širom čitave planete hiljade ljudi prolazi kroz iskustvo prelaska na novi posao, novu poziciju u okviru iste kompanije, novi izazov. Te promene nekada budu rezultat naše želje, stremljenja da idemo napred, nekada budu podstaknute od strane poslodavca, nekada kada im dođe vreme, a nekada kada im se ukaže prilika.

U poslednje vreme, pogotovo ako je u pitanju prvi posao, HR kompanije najčešće organizuje jednu do dve nedelje orijentacije kroz različite sektore. Međutim, izazov nastaje ukoliko dolazite na menadžersku poziciju u novoj firmi, novom okruženju, sa novom korporativnom kulturom, poslovnim procesima, u novoj industriji. Očekivanja su velika od poslodavca, novog okruženja ali i od nas samih. Zbog želje da napredujemo i idemo dalje često izlazimo iz naše zone komfora idući u susret novim izazovima i uspesima. Ja ću podeliti moje iskustvo kroz tri promene:

- Prelazak iz domaće kompanije u multinacionalnu kompaniju
- Prelazak iz FMCG industrije u IT industriju
- Proširenje odgovornosti sa dve na 24 zemlje

Prelazak iz domaće kompanije u multinacionalnu kompaniju

Moj prvi izazov je bio prelazak iz domaće privatne firme u multinacionalnu kompaniju koja se listira na berzi i samim tim ima sasvim drugačiju regulativu, principe i procese poslovanja. Pored toga, u novoj sredini kolege se najčešće nalaze u drugim zemljama, često i u drugoj vremenskoj zoni, što povećava kompleksnost komunikacije. Nakon *Delta M grupe*, gde sam radila devet godina na različitim pozicijama, počela sam da radim za *The Coca-Cola Company* na poziciji Commercial Finance menadžera za nekoliko zemalja iz regiona. Pored podrške menadžera, bio mi je dostupan i niz treninga koje je pružao Coca-Cola univerzitet. Industrija bezalkoholnih pića, bez obzira na kompleksnost procesa, laka je za razumevanje, tako da je onboarding tekao prilično glatko. Korporacija je od samog početka komunicirala jednostavno i jasno, pa su svi zaposleni imali jasne ciljeve i prioritete, kao i saznanja o strateškom pravcu razvoja kompanije.

Prelazak iz FMCG industrije u IT industriju

Drugi izazov je promena industrije u kojoj gradimo karijeru. Iako se nekada smatralo da finansije nisu specifično povezane sa industrijom u kojoj kompanija posluje, novi načini rada i novi poslovni izazovi sa kojima se finansijski controlleri, menadžeri i direktori susreću se značajno menjaju od industrije do industrije. Neki od njih su:

- **Proizvodni ciklus.** Drugačiji je proizvodni ciklus u zemlji ili inostranstvu, vek trajanja proizvoda, potrebna investicija i oprema za proizvodnju.
- **Proizvodi.** Postavlja se pitanje da li su proizvodi potrebni za proizvodnju berzanski, ili ne, da li je potrebno stalno ulaganje u razvoj i kadrove.
- **Prodaja.** Veleprodaja, maloprodaja, online, marketing, konkurencija itd, sve su to specifičnosti poslovanja, pa je jako važno razviti ekspertizu za industriju u kojoj radimo.

U novom regulatornom okruženju, odgovornosti i obaveze finansijskih direktora su pove-



ćane. Danas investitori sve više prihvataju ideju narativnog izveštavanja i predviđanja budućih rezultata. To stavlja finansijskog direktora u poziciju prve osobe za kontakt čiji je zadatak da objasni šta prouzrokuje promene u kompanijskom poslovanju, šta utiče na metrike kao što je Cash flow ili povraćaj kapitala.

Za sve to su potrebna specifična znanja, ne samo u oblasti finansija, već i znanja iz industrije, a posebno danas kada je finansijski direktor desna ruka generalnog direktora i kada finansijski direktor aktivno učestvuje u svakom segmentu poslovanja.

Kada je o industriji reč, jedan od izazova mi je bio i prelazak iz FMCG industrije ili Coca-Cola rečnikom *non alcoholic ready to drink* u IT industriju. Ova industrija je zbog svojih specifičnosti izuzetno kompleksna. Prisutne su velike investicije u:

- zaposlene,
- razvojne centre,
- centre za inovaciju koji su glavni pokretač razvoja novih tehnologija, kako softvera tako i hardvera.

Ostale specifičnosti u IT industriji su:

- stalne inovacije
- proizvodi koji se mogu slati e-mailom
- uvezivanje prodaje sa ponudom telekomunikacijskih kompanija
- proizvodnja hardvera
- skladištenje i upravljanje podacima u cloud centrima,
- posebna regulativa skladištenja i upravljanja ličnim podacima,
- rad sa vladama različitih država
- i još mnogo drugih specifičnosti IT industrije

Imajući u vidu sve navedeno, početak novog posla donosi nove izazove kojima se treba što pre prilagoditi kako bi u što kraćem roku postali potpuno operativni, zaštitili imovinu

kompanije i kako bi povećali vrednost njenim akcionarima.

Kada sam se priključila kompaniji *Microsoft* kao finansijski direktor za Srbiju i Crnu Goru, imala sam sreću da je kolega koji je prethodno radio taj posao, prešao na drugu poziciju, ali je ostao u Srbiji. Proces *onboardinga* bio je prilično lak, s obzirom da sam u svakom trenutku mogla nešto da pitam kolegu. Naravno specifičnosti IT industrije sam morala da naučim jako brzo da bih bila u mogućnosti da pratim i pomažem prodaji, razvojnom centru, servisima i marketingu.

Proširenje odgovornosti sa dve na 24 zemlje

Novi izazov pred kojim sam se našla krajem prošle godine bio je prelazak na poziciju biznis controllera za segment malih i srednjih preduzeća za 24 zemlje u okviru *Microsofta*. Ta pozicija ranije nije postojala što je sa jedne strane otvaralo mogućnosti da je sama kreiram, a sa druge strane stvaralo rizik da možda neću ispuniti očekivanja. Nisam više imala direktne saradnike u zemlji već sam postala deo virtuelnog tima koji je lociran po čitavoj Evropi, što je doprinelo kompleksnosti poslovanja.

Da bih uspešno odgovorila na zadatke i da bih što pre završila *onboarding* proces, rešila sam da iskoristim sve resurse koje kompanija *Microsoft* pruža. U roku od 2 meseca organizovala sam:

- 1. Onboarding buddy.** Dobila sam kolegu čiji je zadatak da mi pomogne da što pre postanem potpuno operativna. Taj zadatak se nalazi i u njegovim ličnim ciljevima tako da je moj uspeh postao njegov prioritet. Savršeno, zar ne?
- 2. Prisustovala sam WW finansijskoj konferenciji.** Konferencija se bavi biznis

finansijama. Imala sam priliku da vidim kako taj posao rade moje kolege iz drugih delova sveta i da sa njima odradim follow up kroz nekoliko 1 na 1 sastanaka.

3. Otišla sam u UK na program shadowing-a. Tri dana sam pratila kolegu koji radi isti posao, samo za mnogo veće i razvijenije tržište, što je direktno uticalo da implementiram neke od najboljih procesa iz njegovog u moje poslovno okruženje.

4. Organizovala sam 1 na 1 sastanke sa menadžerom mog menadžera. Oni su mi dali širu perspektivu, njegova očekivanja, fokus, koji su izazovi i kako slika mog uspeha izgleda za njega.

5. Uključila sam se u program mentorstva. Dobila sam dva izuzetno iskusna i uspešna mentora sa kojima imam mesečne sastanke na skajpu.

6. Organizovala sam redovne follow up sastanke sa biznis partnerom. U svakom trenutku sam znala koja su njegova očekivanja od mene.

7. Iskoristila sam alate za produktivnost koje nudi Microsoft. Oni olakšavaju i strukturiraju komunikaciju: *One Note, Skype for Business, SharePoint, One drive* za skladištenje podataka, *Yammer*, što mi omogućuje nesmetano obavljanje posla sa bilo koje lokacije i stalni kontakt sa kolegama iz virtualnog tima.

Proces *onboardinga* se tu ne završava, jer se okruženje i način poslovanja jako brzo menjaju, pa je potrebno stalno učiti i razvijati se, ali je svakako dobar početak.

Kompanija Microsoft omogućava svojim zaposlenima stalan rast i napredak, a kultura koju kompanija neguje je usko vezana *growth mindset*-om i sa misijom kompanije koja glasi **“Empower every person and every organization on the planet to achieve more.”**

U nastavku je nekoliko ideja za razmišljanje oko *growth mindseta*. Istraživanje je uradio profesor Carol Dweck sa Stanforda.

Growth Mindset

- A desire to learn, to develop
- Embracing challenge
- Persisting against setbacks
- “Failure leads to learning, celebrate risks”
- Team achieves more than individual

Growth Mindset Companies

- Believe in people’s growth and development
- Believe that people can improve with effort, good strategies and mentoring
- Support risk taking, innovation, and creativity
- Believe that when people make mistakes the learning that results is ‘value added’
- Encourage innovation - creativity is expected and welcomed
- As a result they have a higher level of trust in the workforce and the workforce has a greater sense of ownership over their work.

I za kraj, često mislimo da je neko drugi vodič za naš *onboarding* proces, a zapravo smo to mi sami. Potrebno je iskoristiti sve resurse koji nam stoje na raspolaganju jer je našim kolegama, menadžerima i samoj kompaniji, u interesu da budemo uspešni i da doprinesemo razvoju firme za koju radimo. ■

Ivana Milić je CEE MC SMS&P Senior Business Controller u kompaniji Microsoft od oktobra 2015. godine. Prethodno je radila na poziciji Subsidiary controller (2011-2015). Bila je Commercial Finance Manager u The Coca-Cola company (2006-2011), i radila je na nekoliko menadžerskih pozicija u Delta Holdingu (1997-2006). Ivanu možete kontaktirati e-mailom ivana.milic@microsoft.com.

SVETLANA ŽIKIĆ
CONTROLLING MENADŽER
FOND ZA MIKORAZVOJ

Mala preduzeća – VELIKA ŠANSA!



Česte su tvrdnje poslednjih godina da mali biznisi kreiraju većinu poslova i da su nosioci rasta i razvoja. Političari, makar deklarativno, podržavaju osnivanje i razvoj MSME sektora (mikro, mala i srednja preduzeća). EU institucije donose dokumenta kojima daju preporuke i iniciraju politiku koju bi države trebalo da primene u definisanju svojih strategija, ali i obezbeđuju programe i izvore sredstava putem fondova za finansiranje ovog sektora. Preorijentacija na mikro i male biznise posledica je deindustrijalizacije u EU koja se, usled preseljenja proizvodnje na druge kontinente, desila nakon devedesetih, posebno nakon finansijske krize 2008.godine

Praksa u EU je pokazala da su MSME znatno fleksibilniji, brže i lakše se pokreću, ali i gase, ili tranzitiraju na nove poslove. Fleksibilnost privrednih subjekata sve više je neophodna, posebno u uslovima krize i recesije. Potrebno je da deo privrede ima potencijal novog i dodatnog zapošljavanja, potencijal rasta i osvajanja novih aktivnosti i tržišta. Istraživanja su pokazala da deo mikro i malih preduzeća ima veću sklonost ka investiranju. Da bi takva sklonost, kao i ostale pozitivne predispozicije malih biznisa došle do izražaja, neophodno je poslovno okruženje koje podstiče i pruža podršku. U Srbiji, i pored donošenja detaljnih petogodišnjih strategija razvoja ovog sektora nakon 2003 godine, na niskom nivou, za razliku od mnogih EU zemalja.

Kako se Srbija rangira na osnovu nekoliko indikatora koje prati Eurostat i koje je usvojio naš Republički zavod za statistiku? U nastavku je nekoliko indikatora.

Broj preduzeća prema njihovoj veličini

Često se ovo ističe kao bitna referenca značaja MSME sektora. Udeo mikro i malih privrednih subjekata u Srbiji je u nivou sa drugim EU zemljama. U Srbiji je 99% svih registrovanih privrednih subjekata u skupini MSME. Kako se kod nas posebno vodi registar preduzetnika u APR, imamo posebnu statistiku preduzetnika i mikro preduzeća, dok Eurostat to vodi sumarno. Zbog brojnosti subjekata potrebna je posebna pažnja države.

Država	Broj preduzeća	Struktura učešća (%)			
		Mikro	Mala	Srednja	Velika
Austrija	308.411	87	11	2	0,3
Hrvatska	148.573	92	7	1	0,3
Bugarska	312.608	91	7	1	0,2
Grčka	726.580	97	3	0	0,1
Rumunija	425.731	88	10	2	0,4
Slovačka	398.392	96	3	1	0,1
Belgija	566.006	94	5	1	0,2
Norveška	278.899	92	7	1	0,2
Švedska	661.822	95	4	1	0,2
Holandija	862.697	94	5	1	0,2
Ostale EU zemlje	17.657.012	93	6	1	0,5
EU (28)	22.346.731	93	6	1	0,2
Srbija (preduzeća)	93.150	87	10	2	0,5
Srbija (preduzeća+preduzetnici)	309.279	96	2	1	0,2

Tabela 1: Statistika broja preduzeća

Statistika zaposlenosti

Kada pogledamo strukturu po veličini preduzeća, ne zaostajemo u odnosu na druge evropske zemlje. Zaposlenost u mikropreduzećima u EU je u proseku 30%, i od toga je okvirno trećina samozaposlenih lica - pandan našim preduzetnicima, dakle oko 10% svih zaposlenih. Situacija u Srbiji ide više u prilog preduzetnika nego mikropreduzeća. Nisu ni sve mikro i male firme sklone preduzetništvu i inovacijama, niti teže rastu. Preduzetništvo se vezuje za inovacije i ambicije ka razvoju biznisa. Često su novi samozaposleni to postali mimo svog izbora, usled nezaposlenosti, ali i iz želje da rade samostalno. Većina samozaposlenih ne planira da razvija biznis, ali zapošljava sebe i/ili još nekoga iz porodice. Oni treba da budu podržani, drugim merama i instrumentima u odnosu na inovativne aktivnosti. Ovdje glavnu ulogu, imaju različiti socijalni programi, ali i mikrokreditiranje. Istraživanja su

Država	Broj zaposlenih	Struktura učešća (%)			
		Mikro	Mala	Srednja	Velika
Belgija	2.709.917	34	20	16	30
Grčka	2.198.986	59	17	11	13
Hrvatska	1.002.905	30	19	19	31
Austrija	2.671.477	25	24	19	32
Mađarska	2.430.681	36	19		
Francuska	15.495.621	29	11	15	
Ostale EU zemlje	107.257.713				
EU (28)	133.767.300	30			
Srbija (preduzeća)	93.150	15	19	23	43
Srbija (preduzeća+preduzetnici)	309.279	30	16	19	35

Tabela 2: Statistika zaposlenih

potvrdila da, posebno u uslovima krize, mikro i mali biznisi kreiraju najveći deo novih zaposlenja i kada se posmatra neto efekat zapošljavanja.

Statistika bruto dodate vrednosti (BDV)

BDV govori o efikasnosti ekonomije, i daje sličnu sliku uloge mikro i malih preduzeća. Mikropreduzeća doprinose dodatnoj vrednosti privrede od 12% do 25% u zemljama EU. Udeo mikro sektora u Srbiji je 22%, mada su naše apsolutne vrednosti BDV značajno niže u poređenju sa zemljama slične veličine. U svakom slučaju, sektor mikropreduzeća formira BDV od 3,3 milijarde evra, odnosno, zajedno (mikro i mala preduzeća) od 5 milijardi evra. To upućuje na potrebu za merama koje bi na ovaj sektor povoljno uticale i obezbedile njegov rast, imajući u vidu nisku baznu osnovu.

Posmatrajući tri indikatora, vidimo da i u EU i u Srbiji, preko 90% pravnih lica su mikropreduzeća i preduzetnici - samozaposleni, koji zapošljavaju blizu trećine svih zaposlenih i ostvaruju u proseku 20% bruto dodate vrednosti. Ako dodamo i mala preduzeća, kod zaposlenosti i BDV, imamo još po 15% udela. Sve ovo upućuje na značaj politike prema ovom sektoru, koja proizilazi iz ciljeva, strategija i planova državnih institucija, s obzirom da postoji prostor za rast.

Polazni dokument za politiku prema SME sektoru u EU je *Small Business Act (SBA)*. SBA predstavlja okvir sa ciljem da unapredi preduzetništvo, pojednostavi regulative i poslovno okruženje, ukloni barijere i omogući razvoj sektora i rast konkurentnosti ekonomija. Sve

Država	BDV (mld EUR)	Struktura učešća (%)	
		Mikro	Mala
Austrija	165	18	20
Hrvatska	19	17	18
Bugarska	18	19	21
Grčka	63	36	20
Rumunija	48	13	16
Slovačka	33	27	17
Belgija	189	24	20
Norveška	231	30	14
Švedska	211	22	11
Holandija	310	20	19
Ostale EU zemlje	4,896		
EU (28)	6,183	21	10
Srbija (preduzeća)	13	11	17
Srbija (preduzeća+preduzetnici)	15	22	15

Tabela 3: Statistika BDV

to očekujući za rezultat rast održivog zapošljavanja i ostalih makroekonomskih pokazatelja. Jedan od prioriteta ovog dokumenta je pristup izvorima finansiranja za ukupan SME sektor i preduzetnike.

Srbija, takođe, od 2003 godine donosi petogodišnje strategije za razvoj SME sektora i preduzetništva. Imamo strategiju za period od 2008-2013, sa dobro postavljenim ciljevima, ali ne i vidljivim rezultatima. Poslednja je doneta početkom 2015. i to je *Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015-2020 godine*. Prepoznati su problemi egzistencije i prepreke razvoja ovog sektora, postavljeni jasni ciljevi i utvrđene mere, pre svega u vezi sa unapređenjem poslovnog okruženja, pristupa izvorima finansiranja, razvoja ljudskih resursa i jačanja održivosti i konkurentnosti. Strategiju prati i Akcioni plan za 2015. i 2016. godinu. Država, dakle, stvari dobro definiše na papiru, i sada i u prethodnim strategijama. Kada se fokusiramo na izvore finansiranja, imamo skenirano stanje o nepovoljnoj ponudi bankarskih kredita, nekorišćenja mogućnosti garantnih šema koje pružaju fondovi EU, kao i da ne postoje fondovi preduzetnog kapitala ili ulaganja biznis anđela, što su inače izvori finansiranja za inovativna preduzeća sa potencijalom brzog rasta.

Prepoznato je i mikrofinansiranje, kao alternativa za mikro i male koji nemaju pristup bankama, ističući da je razlog za slabu zastupljenost ovog izvora finansiranja nedostatak zakonske regulative. Akcionim planom definisan je rad na ovom zakonu a vremenski rok je 2016. godina. Nažalost, Program ekonomskih reformi Vlade do 2018., koji je nedavno objavljen, ne uključuje meru utvrđenu Strategijom i stvari ograničava na daljim analizama na kojima će raditi narednih godina. Na ovom primeru vidimo nedovoljnu koordinaciju, nedostatak volje, sporost i nedostatak svesti da su stvari povezane i da se mora raditi sinhronizovano i na više koloseka. Slično situacija je i kod *venture capital* (fondovi rizičnog kapitala) u kojima nema odgovarajuće zakonske regulative.

Ovim primerom naglašavam da postoji prepoznavanje nedostataka na strani regulative, kao i iznošenje namera za unapređenje, ali se jako brzo odustaje od aktivnosti. Tako naše strategije ostaju neispunjene. Dakle, politike koje ciljaju zapošljavanje, ne treba da targetiraju firme na osnovu veličine, već na osnovu tendencija i potencijala rasta. Mali procenat novoosnovanih preduzeća preživi i raste, a samo takvi imaju pozitivan efekat na zaposlenost. U Evropi je svega 4% mikro i malih preduzeća kreiralo preko 50% neto zaposlenja. Finansiranje treba da sledi, a ne da kroji pokretanje poslova. ■

Svetlana Žikić je Controlling menadžer u Mikrorazvoju gde radi na poslovnim finansijama, kontrole, analize i procesu plasmana 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@mdf.org.rs.

SA PROMENOM DOLAZI ~~RIZIK~~ NAGRADA

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

Želite da dodatno unapredite svoje poslovanje?
Dodite i vidite kako možemo da vam pomognemo na canon.rs/foryourbusiness

come

and

see

Canon

SLOBODAN RADOIČIĆ
DIREKTOR
EMIL FREY AUTO CENTAR - BEOGRAD

Čelična volja Ironmena



Iako je u automobilskoj industriji skoro dvadeset godina, Slobodan Radoičić, prvi čovek kompanije *Emil Frey Auto Centar* u Srbiji, ovlašćeni prodajni i servisni centar za Mercedes-Benz i smart vozila, i dalje je opčinjen ovom branšom u kojoj stalno pronalazi nove izazove. On je izuzetan profesionalac, otac dvojice sinova i uspešan sportista. Slobodan sebi postavlja najneverovatnije ciljeve i svaki put dokazuje da je sve moguće ukoliko nisi spreman da odustaneš. Retkost je sresti tako svestranog čoveka, i zato nam je zadovoljstvo da pružimo priliku da upoznate Slobodana

POSAO

■ Auto-industrija je svuda u svetu pokretač cele privrede. Kakva je situacija u Srbiji?

Mogu da kažem da je u Srbiji auto-industrija mnogo više ogledalo privrede nego pokretač, a tu pre svega mislim na tržište, odnosno broj prodatih novih automobila. Nažalost, svedoci smo konstantnog pada prodaje u poslednjih šest do sedam godina i svake godine mislimo da manje ne može, ali ipak se desi. Kako su privredni rezultati iz godine u godinu sve slabiji i slabiji, to se trenutno odražava na prodaju automobila – i ta zavisnost je neraskidiva. Svi mi koji se bavimo prodajom vozila sa velikim nestrpljenjem očekujemo privredni rast.

Sa druge strane, ako auto-industriju posmatramo kao proizvodnju, postoje pomaci u odnosu na prošlost. *Fiat* radi, kako god, ipak proizvodi automobile, *Ikarbus* je pokrenuo proizvodnju i na *Mercedes-Benz* šasijama napravio prve autobuse posle dugo vremena. Takve stvari treba da se dese i to je onda pravi pokretač privrede, nadam se da će i za *FAP* biti pronađeno adekvatno rešenje.

■ U automobilskoj ste branši skoro dvadeset godina. Bili ste direktor tri velike kompanije u Srbiji – *Peugeot*, *Toyote*, *Emil Frey Auto Centra*. Da li ste time ostvarili dečaka snove?

Svakako jesam, ali pre svega zato što radim posao koji volim. Skoro sam dvadeset godina u branši i još uvek se nisam zasitio. Stalno nalazim nove izazove i ciljeve koje želim da dostignem. Naravno da su novi automobili kojima

sam okružen svih ovih godina vrednost više u ispunjenju mojih snova.

■ Trenutno ste prvi čovek kompanije *Emil Frey Auto Centar – Beograd* koja prodaje vozila *Mercedes-Benz* i *smart*, a koja je sinonim za dobra, luksuzna kola. Sa druge strane, dvanaest godina ste bili u *Toyoti* koja je sada broj jedan na svetskom nivou i sinonim za kvalitetna kola. Koje su razlike u pristupu ova dva giganta?

Mercedes-Benz je statusni simbol i kao takav napravljen je da odgovori na zahteve i najprobirljivijih kupaca koji nisu spremni da prave kompromise kada su u pitanju luksuz, komfor i performanse automobila.

Toyota, sa druge strane, važi za kvalitetan, pouzdan i dugotrajan automobil. *Toyotina* vozila su u najvećem broju slučajeva vrlo racionalan izbor prilikom kupovine.

I jedan i drugi brend su priča za sebe, pokrivaju potpuno različite segmente tržišta i teško ih je direktno uporediti. Moja sreća je da sam posle mnogo godina rada u *Toyoti* dobio priliku da radim u *Mercedes-Benz*-u, brendu koji je izmislio automobile kao prevozno sredstvo.

■ Koje tri osobine tražite od svojih ljudi i koje tri osobine bi vas opisale kao menadžera?

– **Posvećenost.** Ako nešto rade onda moraju biti sto odsto u tome. Moraju da prate i kontrolišu proces od početka do kraja, čak i kada nešto ne spada direktno u njihov opis posla.

– **Proaktivnost.** Moraju da razmišljaju dva koraka unapred. Za svaki problem moraju da mi



daju predlog rešenja. Ne prihvatam pitanje - šta da radim?

– **Iskrenost.** Pre svega prema sebi, zatim kompaniji i kupcima. Jednostavno, to je osnova na koju se sve drugo nadovezuje.

Što se mene tiče:

– **Upornost.** Ja ne odustajem. Bez obzira na uslove, okruženje, ili teškoće, vodim posao do kraja. Cilj uvek postoji i radim dok ga ne dođignem.

– **Odgovornost.** U svakom trenutku sam spreman da donesem odluku i preuzmem odgovornost za nju. Maksimalno se trudim da budem odgovoran prema kompaniji u kojoj radim i kolegama sa kojima radim.

Treću osobinu bih definisao ovako: „**sve može**”. Imam običaj da kažem da kod mene u poslu sve može, samo treba da se odgovori na tri pitanja:

- Ko je odgovoran da uradi taj posao?
- Koliko će trajati?
- Ko će platiti?

PRIVATNO

■ **Kada ste imali 24 godine popeli ste se na vrh Elbrus (5.642 metara nadmorske visine). Kada ste napunili 48 godina istrčali ste Ironman. Šta ćete raditi sa 72 godine?**

Ići ću na Severni pol, vrlo ozbiljno to mislim da uradim.

■ **Ironman ima tri discipline - 3,8 km plivanje, 180 km vožnja biciklom i 42,2 km trčanje. Sve ovo ste uradili za manje od 14 sati. Kakav je osećaj? Šta je potrebno da bi veoma zauzet poslovni čovek u četrdeset i osmoj godini doneo odluku da se takmiči u ovoj disciplini?**

Potrebno je da u četrdeset i petoj godini ima 99,2 kg, da ne može da se popne na osmi sprat peške i da vidi sebe kao ozbiljnog kandidata za srčani udar pre pedesete godine.

Zatim je potrebno da u jednom trenutku donese odluku i iz korena promeni način života, kada su u pitanju ishrana i fizička aktivnost: da postavi sebi cilj i maksimalno se posveti ostvarenju tog cilja bez obzira koliko on u tom trenutku izgledao nerealan i nedostižan.

Ironman je po mnogim kriterijumima deklarisan kao najteži individualni sport na svetu, ne samo zbog distanci koje morate da savladate jednu za drugom bez prekida, već i zbog ekstremno zahtevnih i dugotrajnih treninga koji su neophodni samo da bi ste došli na start trke. Da biste se bavili ovim sportom morate biti fizički vrhunski spremni, ali ono što je možda još bitnije je mentalna snaga koju posedujete. Telo je samo mašina koju glava pokreće. Glava je „controller” celog procesa. Glava odlučuje da nastavite u onom trenutku kada više ne postoji ni jedan mišić u nogama koji se nije zgrčio, kada vidite da trkači oko vas padaju od iznemoglosti, kada mislite o tome šta vam je uopšte ovo u životu trebalo. Glava na kraju mora da zna da je bol trenutna, a postignuti uspeh večan! Vrhunac svega je u onom trenutku kada uđete u cilj i preko gromoglasnog razglasa vi i svi oko vas čujete „Slobodan, you are the *Ironman*”. Tada sve nestane - patnja, bol, umor, iznomoglost, sve to bude preplavljeno osećajem sreće i zadovoljstva jer ste uradili nešto što vas čini posebnim i na šta ste svakako ponosni. U Srbiji trenutno ima desetak ljudi koji su aktivni *Ironman*-i.

■ **Vi imate neverovatnu energiju i višak adrenalina – skijanje, trčanje, vožnja biciklom, triatlon, maraton, Ironman. Sa druge strane, najčešći selfie na vašem fejsbuk ličnom profilu je sa suprugom i sa dvojicom sinova. Da li ste vi prototip novog srpskog menadžera – porodica na prvom mestu?**

Pre svega, moram da se zahvalim svojoj porodici na podršci koju mi pruža. Posao i sport kojim se bavim su vrlo zahtevni po pitanju vremena i, naravno, da to utiče na moj porodični život. Ipak, ima slobodnog vremena, putovanja svi volimo i trudimo se da, kada god je prilika, zajedno otputujemo. Odatle su i fotografije. Organizacija vremena je vrlo bitna i o tome izuzetno vodim računa. Svakako je porodica ispred svega.

■ **Vi ste radili za tri svetska proizvođača automobila. S obzirom da je teško izdvojiti nekoga od njih, hajde da budemo fer i da ih sve smatramo podjednako važnim. Dakle, koja su vaši omiljeni modeli ova tri proizvođača?**

– *Peugeot*. Bilo je davno, ali ipak nikada neću zaboraviti moj, u to vreme, apsolutno



CONTROLLING

■ Controlling je u poslednjih nekoliko godina zaživeo u Srbiji. Koliko je razvijen u Mercedesu?

Controlling u *Mercedes-Benz*-u postoji više od jedne decenije i sastavni je deo skoro svih naših procesa. Meni je controlling svakodnevna stvar, jer ne mogu da zamislim na koji drugi način bi uprave globalnih kompanija pratile i kontrolisale rad svojih filijala širom sveta. Praćenje parametara poslovanja, izveštavanje i, na kraju, budžetiranje su teško ostvarivi bez kvalitetnog controllinga.

■ Controller je ekonomska savest menadžera. Koliko Vam controlleri pomažu u donošenju odluka?

Pomažu u svakodnevnom praćenju parametara poslovanja. Sa druge strane, tačni i blagovremeni parametri su mi neophodni za dalje planiranje i donošenje odluka – tako da bi ukratko to bila kvalitetna podrška controllinga mom upravljanju kompanijom.

■ Šta je za vas dobar controller?

Dobar controller pre svega mora do detalja da poznaje proces koji kontroliše, kako teoretski, tako i praktično. Mora se držati dogovorenih pravila, ali takođe i pokazati određenu meru fleksibilnosti koju zahteva druga strana – tržište, odnosno kupci. Zbog toga je praktično iskustvo u oblasti koju kontroliše od vitalne važnosti. I na kraju, dobar controller uvek mora da sagleda širu sliku u odnosu na pojedinačni proces ili rezultat koji kontroliše.

■ Kako vidite controlling u Srbiji za pet godina?

Controlling u Srbiji je svakako posao sa perspektivom. Iskreno verujem da će iskustvo i praksu stranih kompanija koje rade na našem tržištu, gde je controlling uglavnom davno razvijen i implementiran, preuzeti i ostali zarad boljeg razumevanja i praćenja poslovanja.



najlepši auto na tržištu *Peugeot 307* metalik zlatne boje.

– *Toyota*. Naravno *Land Cruiser*, beskompromisno dobar, pouzdan i siguran auto.

– *Mercedes-Benz S-Klasa*. Oličenje elegancije i udobnosti.

■ **Pored zanimljivih ličnih ciljeva koje sebi postavljate, u čemu još nalazite inspiraciju?**

Gledam ljude oko sebe, šta rade, čime se bave, gde putuju i trudim se da iz toga izvučem ono što bi meni bilo korisno i zanimljivo. Inspirišu me neuobičajene stvari, kao pomenuti Severni pol, maraton po Kineskom zidu, letenje motornim zmajem... *Ironman* je bio velika inspiracija. Sada znam da kada nešto želim i tome se posvetim, da to mogu i da ostvarim. Ostaje mi samo da pazim šta želim.

■ **Na internetu sam pročitao da Vam je omiljena grupa *Azra*. Koja je njihova najbolja pesma po Vašem izboru?**

Teško pitanje. *Azru* slušam od kada slušam muziku i svaka muzika može da mi dosadi osim Štulićeve. Ma, nema jedne. Album „Ravno do dna”, od prve do poslednje!

■ **Vi ste veliki ljubitelj pozorišta. Koju predstavu nam preporučujete?**

Obavezno pogledajte *Monti Pajton Spamalot* – fenomenalan mjuzikl, nešto sasvim drugačije!

■ **Koliko je moguće primeniti poslovno znanje u oblasti upravljanja kompanijom kada je u pitanju „vođenje” tinejdžera?**

Uz dosta truda, rada, objašnjavanja... moguće je. U kompaniji, polazna osnova je da postoje definisana pravila, a kod tinejdžera te polazne osnove nema, pa je malo teže. Šalu na stranu, svakako koristim menadžerske veštine: delegiranje odgovornosti, planiranje, postavljanje ciljeva i sa svojim sinovima, ali na jedan drugačiji, njima razumljiv, način i pratim kako reaguju. Siguran sam da će im jednog dana to koristiti. ■

Slobodan Radočić je direktor kompanije *Emil Frey Auto Centar* od januara 2015. godine. Prethodno je bio direktor kompanije *Toyota Srbija* (2002–2015). Bio je zamenik generalnog direktora u kompaniji *Verano Motors* od 1997. do 2002. godine. Slobodana možete kontaktirati e-mailom boban.radoicic@outlook.com.

D | S | W

Nemačko-srpsko
privredno udruženje

deo



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

DARKO VLAJKOVIĆ

KONSULTANT

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

KOJE NOSIŠ „TIKE”?

(SABIRANJE KOLIČINA POMOĆU VBA)

Svaka veća kompanija danas koristi neki od ERP-ova (SAP, Microsoft, Upis, M&I...). Međutim, koliko god oni bili napredni, Excel je i dalje alat broj jedan za analiziranje i izveštavanje. Prema istraživanju koje je sproveo *Menadžment Centar Beograd*, čak 92% controllera koristi Excel za izveštavanje i budžetiranje. Problem koji se javlja u praksi je u tome koliko god da znamo sve moguće prečice i napredne funkcije, neke operacije su repetitivne i izuzetno dosadne. Takve operacije nam oduzimaju puno vremena i one nemaju dodatnu vrednost, ponavljaju se iz meseca u mesec i onemogućavaju nas da se posvetimo analizi podataka koja bi nam omogućila donošenje boljih i kvalitetnijih odluka.



Postavlja se pitanje kako automatizovati takve operacije? Dobar primer toga sam našao u jednoj trgovinskoj kompaniji koja je imala problem sa sabiranjem količina. Oni su prebacivali podatke iz ERP-a u Excel. U pitanju su bile patike. U podacima, između ostalog, bile su i oznake za veličine (SIZE) i količine (QUANTITY). Ovdje se javlja problem što ne postoji **zbir količina svake grupe patika**. Da bi controller izračunao količinu za svaku grupu patika (slika 1) morao je kod svakog međuzbira u koloni „F“ ručno da unosi formulu za zbir =SUM(...). Na primer, u ćeliji F2 treba da napiše formulu =SUM(F3:F8), u ćeliji F9 treba da se napiše formulu =SUM(F10:F13) i tako dalje. Razlog za ručno unošenje je što je broj redova ispod svakog međuzbira različit i oblast za sabiranje se menja. S obzirom da ova tabela ima preko 10.000 redova, ovo controlleru oduzima skoro jedan dan posla – a takvih situacija ima 5 puta mesečno. Ukratko, 5 dana potrošenog vremena!

Rešenje koje sam pronašao je VBA programiranje! VBA u Excelu upravo služi da se automatizuju ovakve operacije koje oduzimaju puno vremena i koje se relativno redovno ponavljaju. Sada će već mnogi odustati u čitanju ovog članka i pomisliti kako je to u pitanju neki kilometarski kod. Međutim, situacija je baš suprotna, i čitav kod staje u svega dvadesetak redova.

Prvo, otvorite tab developer u vašem ribbonu a zatim idite na VBA editor, otvorite novi modul i unesite sledeći kod:

'Odmah na početku definišemo varijable

Sub sabiranje()

Dim kraj As Long

Dim red1, red2 As Integer

'Zatim aktiviramo sheet u kome hoćemo da izvršimo operaciju

Sheet1.Activate

'Pošto ćemo raditi Do While petlju moramo da nađemo poslednji red u tabeli do kog će petlja vrteti. Zato koristimo sledeće 3 linije koda.

Range("D10000").Select

Selection.End(xlUp).Select

kraj = Selection.Row

' Do while petlju sam radio u koloni „D“ zato što su za svaku grupu patika svi redovi za sve veličine popunjeni izuzev subtotala.

Range("D2").Select

Selection.End(xlDown).Select

'Stavio sam da petlja radi do poslednjeg reda u tabeli

Do While red2 < kraj

' Definisao sam početak i kraj oblasti tj Range-a za svaku grupu patika

red1 = Selection.Row

Selection.End(xlDown).Select

red2 = Selection.Row

'Zatim sam sabrao ćelije u tom Rangu ali iz kolone F, jer se u njoj nalaze količine tj kvantiteti i rezultat sam ubacio u kolonu F u sivu ćeliju koja se nalazi na vrhu

Cells(red1 - 1, 12) = WorksheetFunction.Sum(Range(Cells(red1, 12), Cells(red2, 12)))

'Prebacio sam se u koloni „D“ na sledeću grupu patika

ActiveCell.Offset(2, 0).Select

Loop

'Kada sve završi, da se vrati u ćeliju A1

Range("A1").Select

End Sub

Kada startujemo makro, on će u ćeliju F2 da upiše rezultat 48, u ćeliju F9 rezultat 7 i tako dalje. Konačan rezultat izgledaće kao na slici 2.

Za ovaj kod mi je bilo potrebno dva sata da ga osmislim tako da može da završi posao od 10.000 redova za četiri sekunde. Sa druge strane, controlleru je bilo potrebno preko pet dana mukotrpnog rada.

Dobar cost benefit, zar ne?

	A	B	C	D	E	F
1	No.	Article No	US Size	EU Size	SizeIndex	QTY
2	1	J14298				
3		J14298	4.5	35	530	22
4		J14298	5	36	540	5
5		J14298	10.5	44	650	10
6		J14298	11	44.5	660	7
7		J14298	12	45.5	680	3
8		J14298	13	47	700	1
9	2	J14306				
10		J14306	4.5	35	530	1
11		J14306	5	36	540	1
12		J14306	12	45.5	680	
13		J14306	13	47	700	5
14	3	J14309				
15		J14309	4.5	35	530	2
16		J14309	5	36	540	2
17		J14309	12	45.5	680	
18		J14309	13	47	700	
19	4	M41600				
20		M41600	4.5	35	530	1
21		M41600	5	36	540	
22		M41600	5.5	36.5	550	49
23		M41600	11	44.5	660	
24		M41600	11.5	45	670	
25		M41600	12	45.5	680	
26		M41600	13	47	700	
27		M41600	14	48.5	720	2
28		M41600	15	50	740	2

Slika 1

	A	B	C	D	E	F
1	No.	Article No	US Size	EU Size	SizeIndex	QTY
2	1	J14298				48
3		J14298	4.5	35	530	22
4		J14298	5	36	540	5
5		J14298	10.5	44	650	10
6		J14298	11	44.5	660	7
7		J14298	12	45.5	680	3
8		J14298	13	47	700	1
9	2	J14306				7
10		J14306	4.5	35	530	1
11		J14306	5	36	540	1
12		J14306	12	45.5	680	
13		J14306	13	47	700	5
14	3	J14309				4
15		J14309	4.5	35	530	2
16		J14309	5	36	540	2
17		J14309	12	45.5	680	
18		J14309	13	47	700	
19	4	M41600				54
20		M41600	4.5	35	530	1
21		M41600	5	36	540	
22		M41600	5.5	36.5	550	49
23		M41600	11	44.5	660	
24		M41600	11.5	45	670	
25		M41600	12	45.5	680	
26		M41600	13	47	700	
27		M41600	14	48.5	720	2
28		M41600	15	50	740	2

Slika 2

Darko Vlajković je konsultant u Menadžment centru Beograd od februara 2014. godine. Darko je ekspert za VBA i Excel i glavni trener na Akademiji Excela. Darka možete kontaktirati e-mailom darkovlajkovic@mcb.rs.

4. ICV KONGRES CONTROLLERA

EUR

Controller za 21. vek	20. maj 2016.	249
-----------------------	---------------	-----

CONTROLLING

Akademija Controllinga	15 dana	2.900
Nivo 1 – Controlling sistem	28–30. mart; 25–27. apr; 25–27. maj; 27–29. jun	690
Nivo 4 – Psihologija u controllingu	14–16. mart;	690
Napredni Excel za controllere	24–25. mar; 13–14. jun; 25–26. jul	590
HR controlling	9–10. mart	390
Sales controlling	18–19. apr	490

EXCEL

Akademija Excela	7 dana	1.800
Nivo 1 – Napredni Excel	28–29. mar; 25–26. apr; 15–16. jun; 20–21. jul	590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	16–17. mar; 13–14. apr; 8–9. jun; 6–7. jul	590
Nivo 3 – Napredne Pivot tabele	9. mar; 20. apr; 11. maj; 11. jul	290
Nivo 4 – VBA programiranje u Excelu	14–15. mar; 18–19. apr; 6–7. jun; 13–14. jul	590
Napredni Excel za controllere	24–25. mar; 13–14. jun; 25–26. jul	590

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Akademija za izveštaje za menadžere	8 dana	1.900
Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadžere po IBCS standardima	7–8. mar; 22–23. mar; 11–12. apr; 9–10. maj; 13–14. jun; 18–19. jul	590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	16–17. mar; 13–14. apr; 8–9. jun; 6–7. jul	590
Nivo 3 – Kreiranje izveštaja u Excelu	14–15. mar; 24–25. mar; 18–19. apr; 15–16. jun; 20–21. jul	590
Nivo 4 – Sertifikacija po IBCS standardima	4–5. jul; 6–7. jul	590

FINANSIJE

Analiza finansijskih izveštaja	20–21. apr; 6–7. jun	590
Accounting & Treasury	6–7. jul	590
Business Case (CAPEX analiza)	13–4. jul	590
Cash Flow analiza	13–14. apr; 11–12. jul	590

HARD SKILLS

Finansije za nefinansijere	7–8. mar; 16–17. maj	590
Controlling za ne-controllere	4–5. apr; 4–5. maj; 4–5. jul	590
Biznis plan	8–9. jun	590
Management By Objectives (MBO)	23. mar	290
Balanced Scorecard (BSC)	21. mar	290
Key Performance Indicators (KPI)	24. mar	290
HR controlling	9–10. mart	390

HUMAN RESOURCES

HR menadžment	7–8. mart; 22–23. jun	390
HR controlling	9–10. mart	390
Excel za HR menadžere	11–12. apr	390
Radni odnosi	13–14. apr; 30–31. maj	390
Train the trainer	18–19. jul	390

LEAN MANUFACTURING (KAIZEN)

Kaizen foundations	27–28. apr	490
Kaizen toolbox	26–27. maj	490
Kaizen 5S	23–24. jun	490
Kaizen controlling 1 (Lean accounting)	9–10. maj; 4–5. jul	490
Kaizen controlling 2	18–19. jul	490

NLP

Uvod u NLP	29–30. mar	390
NLP u prodaji	23–24. maj	390
NLP u rukovodenju	25–26. jul	390

PREZENTACIJA

Prezentacione veštine	6–7. jul	390
Napredne prezentacione veštine-Storyline	16–17. mart; 6–7. jun	390
Power Point	10. mar; 21. apr; 12. maj; 12. jul	290

PRODAJA

Profesionalne prodajne veštine	4–5. apr; 16–17. jun; 27–28. jul	390
NLP u prodaji	23–24. maj	390
Veštine prodaje	20–21. jun	390
Menadžment prodaje	11–12. maj	390
Psihologija u prodaji	25–26. maj; 27–28. jun	390
Finansije u prodaji	11–12. apr	490
Sales controlling	18–19. apr	490

SOFT SKILLS

Komunikacione veštine	31. mar–1. apr; 4–5. jul	390
Upravljanje vremenom	6–7. apr	390
Timski rad	20–21. jul	390
Prezentacione veštine	6–7. jul	390
Vođenje sastanaka	25. mar; 3. jun	290
Savremeni menadžer	4–5. maj; 29–30. jun	390
Donošenje odluka	2. jun	290

ZEN PREZENTACIJA

Akademija ZEN prezentacije	8 dana	1.900
Nivo 1 – ZEN Prezentacija	30–31. mar; 6–7. apr; 27–28. apr; 11–12. maj; 22–23. jun; 13–14. jul	590
Nivo 2 – Priprema	25–26. apr; 30–31. maj; 27–28. jun	590
Nivo 3 – Dizajn	1–2. jun; 11–12. jul	590
Nivo 4 – Držanje prezentacije	20–21. jun; 25–26. jul	590

BANKARSTVO

Akademija kreditnog rizika	8 dana	1.900
Controlling u bankama	17–18. mar; 9–10. jun	690



EXCELLENT SME - nagrade za najbolja mala i srednja preduzeća

Privredna komora Srbije je, u saradnji sa kompanijom COFACE i strateškim partnerima, nagradila nosioce elektronskog sertifikata Excellent SME - najbolja mala i srednja preduzeća koja su, po rečima Marka Čadeža, predsednika Komore, prva liga srpskog preduzetništva. Svečanosti su prisustvovali premijer Aleksandar Vučić, koji je najavio podsticaje razvoju tog sektora i ministar privrede Željko Sertić. Glavni predavač je bio i Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd.

Svečanost je posvećena malim i srednjim preduzećima, koja su nosioci elektronskog sertifikata *Excellent SME* i predstavljaju prvu ligu preduzetništva u Srbiji. „Ona predstavljaju zdravo jezgro privrede, koje uspešno posluje i ima potencijal za rast i razvoj“, rekao je Marko Čadež, predsednik PKS. Ističući da, u stvaranju novog poslovnog okruženja, PKS ima viziju da se ne može raditi današnji posao jučerašnjim metodama u biznisu sutrašnjice. Čadež je poručio privrednicima, da će Komora biti snažna podrška preduzetničkim idejama da postanu stvarnost.

„Imate na raspolaganju naša predstavništva u inostranstvu, ali i 117 predstavništava



našeg strateškog partnera - Privredne komore Austrije. PKS nikada više ne sme biti organizacija dovoljna sama sebi, a na leđima onih koji prave posao“, naveo je Čadež i ukazao na činjenicu da, kada danas vidimo uspešan biznis obično zaboravljamo da je neko, u jednom trenutku, doneo veoma hrabru odluku da započne novi posao.

Srbija će, po oceni premijera Vučića, imati sjajnu budućnost kada mala i srednja preduzeća budu nosila 50 odsto BDP, ističući i da je veliki uspeh što danas taj sektor kreira 30 odsto našeg BDP. “Tek kad mala i srednja preduzeća budu nosila 50 odsto BDP, znaćemo

da više ne zavisimo od giganta iz prošlosti i sadašnjosti, već od mnogo ljudi koji brinu, rade, posvećeni su i odgovorni“, rekao je Vučić i najavio podršku malim i srednjim preduzećima kroz povoljne kredite i subvencije. Podsetivši da je 2016. godina preduzetništva, premijer je rekao da je država izdvojila više novca za početnike u biznisu i da je za startupove opredelila 50 odsto bespovratne pomoći.

Đorđe Živanović, direktor COFACE Srbija, svetskog lidera u osiguravanju potraživanja, predočio je da ta kompanija radi na stvaranju boljeg poslovnog ambijenta u Srbiji, da pomaže malim i srednjim preduzećima u svim fazama razvoja, i da naša zemlja, kao kandidat za članstvo u Evropskoj uniji predstavlja veoma važno, strateško tržište za to preduzeće.

Čestitke najboljima stigle su i od generalnog direktora Simensa Beograd Uda Ajhlingera, koji je poručio da je kompanija posvećena daljem uspehu i razvoju u Srbiji. Ohrabrio je predstavnike malih i srednjih preduzeća da unaprede konkurentnost i kvalitet proizvoda, povećaju proizvodnju i omoguće otvaranje novih radnih mesta.

Za direktora globalne prodaje kompanije Air Serbia Đorđa Vukotića, mala i srednja preduzeća su najdinamičniji i najagilniji deo srpske privrede koji podstiče budući razvoj Srbije. Air Serbia je prepoznala da kroz projekat elektronskog sertifikata može da pomogne razvoj malih i srednjih preduzeća u Srbiji“, rekao je Vukotić i uručio četiri vaučera za let do Njujorka najboljim preduzećima.

„Uvereni smo da će ova vazдушna veza ostvariti poslovne, turističke, kulturne veze između Srbije i SAD, što će doprineti razvoju malih i srednjih preduzeća, ali, imajući u vidu da je to jedini direktan let prema SAD na prostoru nekadašnje Jugoslavije, i da će se efekti te linije osetiti u širem regionu“, naglasio je predstavnik Air Serbia.

„Za AXA osiguranje sektor malih i srednjih preduzeća je od strateškog značaja, jer prepoznajemo da je najbrže rastući deo srpske ekonomije. Koristeći globalna iskustva i najbolju praksu razvijamo drugačiji, specijalizovan pristup. Želimo da budemo ne samo njihov osiguravač, nego i pouzdan poslovni partner,



koji će im pružiti savete i moći da ih edukuje. Nosiocima sertifikata *SME Excellent* pružićemo besplatnu detaljnu analizu rizika“, rekao je Adamantios Hadžistilis, generalni direktor AXA osiguranja.

U prošloj godini najbolje rezultate, prema oceni *PKS*, *COFACE*-a, *Axa osiguranja*, *Air Serbie* i *Siemsa*, ostvarili su *Kribone* iz Čačka, *Princ leather* iz Požege, *Sigma* iz Kule, *Metadata* iz Beograda, *Mlekara Moravica* iz Arilja, *Kon-trans* iz Beograda, *Bio špajz* iz Beograda, *Excelsior* iz Beograda, *Rezervat Uvac*, *Opšta bolnica Bel medic* iz Beograda, *Studio Berar* iz Novog Sada, *Dubes* iz Beograda i *V-Tac* iz Beograda.

Početakom 2016. sertifikat *Ecellence SME* nosi 617 malih i srednjih privrednih subjekata koji su ostvarili ukupan godišnji promet veći od 800 miliona evra i koji raspolažu kapitalom od 140 miliona evra. Ta preduzeća ostvaruju skoro 60 miliona evra profita godišnje i zapošljavaju oko 13.000 radnika.

Na svečanosti u *PKS* promovisana i nova komorska usluga „*Proverite*“, koja omogućava da se na brz i efikasan način proveri poslovanje bilo kog privrednog subjekta u Srbiji i svetu.

Nakon dodele nagrada i koktela, sjajno predavanje je imao Bojan Šćepanović, direktor *Menadžment centra Beograd* i predsednik *ICV Srbija*. U svom stilu, Bojan je motivisao sve prisutne da razmisle šta čini uspeh.

Po Bojanu, uspeh se meri Ekremovom pesmom „*Kuća pos'o, pos'o kuća*“. Potrebno je naći balans u životu između dve ključne stvari: kuće i posla. Bojanu je porodica najveći pokretač u životu. Isto tako bitno je i da se bavite poslom koji volite – i za koji imate strast. Bojanova formula za uspeh je vrlo jednostavna:

40% kuća + 40% posao + 20% sve ostalo

Kao primer poslovnog uspeha, Bojan je naveo kompaniju *Belmedic* koja je i dobila nagradu na ovoj svečanosti. Bojan je pokazao i praktično kako se za pet minuta analizira kompanija u finansijskom smislu. ■

LIDER NA TRŽIŠTU CENTRALNE EVROPE
ZA POSLOVNE INFORMACIJE



SIGURNOST ZA **STABILAN RAST**

IZRADA BONITETNIH IZVEŠTAJA

MONITORING I BIZNIS INFORMACIJE

NAPLATA POTRAŽIVANJA

IZDAVANJE SERTIFIKATA EXCELLENT SME - U SARADNJI SA PRIVREDNOM KOMOROM SRBIJE

ĐORĐE ŽIVANOVIĆ
COUNTRY MANAGER
COFACE, SRBIJA



Garancija bezbednog poslovanja

Kompanija *Coface* posluje u Srbiji je od 2007. godine, a najpoznatija je po osiguranju potraživanja. Međutim, u regionu se između ostalog izdvojila i sertifikatom koji dodeljuje zajedno sa Privrednom komorom Srbije. Već četiri godine znak *Excellent SME* garantuje da nosilac elektronskog sertifikata uspešno posluje i da menadžment ima kredibilitet.

Direktor *Coface Srbija* Đorđe Živanović objašnjava za magazin *Controlling* zbog čega se najuspešnija mikro, mala i srednja preduzeća odlučuju da uzmu taj elektronski sertifikat.

Šta je *Excellent SME*?

Pre svega, to je elektronski sertifikat koji potvrđuje uspeh privrednog društva koje je njegov nosilac. Proistekao je iz potrebe da se najbolji izdvoje rezultatom, da se promoviše dobro poslovanje i dobra poslovna praksa. Istovremeno, zahvaljujući sertifikatu, uspešne kompanije u regionu lakše se prepoznaju i povezuju. Time se smanjuje i poslovni rizik. Jasnim kreditnim rejtingom, boljim kredibilitetom i stalnom zaštitom, sertifikat nosiocima, ali i klijentima i poslovnim partnerima, omogućava bezbedno poslovanje i na internetu. To je važno jer je to okruženje jedno od najbrže rastućih tržišta. Za kredibilitet nosilaca elektronskog sertifikata u Srbiji garantuju *Coface Srbija*, *PKS* i *Connet*. Uz našu zemlju, *Excellent SME* dodeljuje se i u Crnoj Gori, Sloveniji, Makedoniji, Rumuniji, Italiji, Bugarskoj, Mađarskoj, Slovačkoj i Hrvatskoj.

Kome je namenjen?

Namenjen je i nosiocima sertifikata i poslovnim partnerima, kao i klijentima. Naime, vlasnici potvrđuju bonitet svojih preduzeća, jer se rezultati stalno proveravaju. Važno je da se naglasi da klijentima znak *Excellent SME* ukazuje na niži poslovni rizik i omogućava lakše i brže donošenje najboljih poslovnih odluka. Dakle, svi su na dobitku. Korist od sertifikata ima i država. Sertifikat povećava transparentnost tržišta, promoviše dobre poslovne običaje, ali i omogućava usklađivanje sa direktivama EU za promovisanje uspešnih mikro, malih i srednjih preduzeća. Sertifikat je i sigurniji put ka svetskim tržištima, jer *Coface* posluje na stotinu inostranih tržišta i nudi mogućnost provere podataka o 65 miliona kompanija koje ima u svojoj bazi.

Kako se dobija sertifikat?

Za dobijanje sertifikata neophodno je da preduzeća imaju godišnji promet veći od četiri miliona dinara, ocenu boniteta koja je veća

od šest, a koja je rezultat finansijske analize poslovanja koju radi *Coface*. Bonitetni izveštaj sadrži i ocenu platnog morala i rizika poslovanja s preduzećem. Analiza sadrži i prikaz moguće nesolventnosti u narednih godinu dana. Time *Coface* obezbeđuje otklanjanje sumnji u kredibilnost kompanije kako u domaćem, tako i u međunarodnom poslovnom okruženju. Sama procedura provere i izdavanja elektronskog sertifikata je jednostavna i brza.

Kako sertifikat pomaže *Excellent SME* preduzećima u Srbiji?

Nosilac elektronskog sertifikata pre svega proverava svoj biznis plan. Analiza finansijskog izveštaja i stalni monitoring alati su koji uz besplatnu podršku obezbeđuju smanjenje rizika poslovanja. Uz prepoznavanje dobrih poslovnih partnera jedna od opcija jeste i obezbeđivanje naplate i osiguranja potraživanja. Sertifikat istovremeno predstavlja signal partnerima u inostranstvu da su to najbolje kompanije u *SME* sektoru. S druge strane, znak *Excellent SME* olakšava domaćim kompanijama put do kupaca u regionu i Evropi. Evidentno je da sertifikat konkretno doprinosi boljim rezultatima i unapređuje poslovne performanse kompanije koja je njegov nosilac. Možda je najvažnija stvar to što sertifikat prepoznaje uspešne kompanije kao one koje su prve na listi onih sa kojima treba poslovati. U oštroj konkurenciji vidljivosti, uz garanciju kvaliteta, sertifikat predstavlja ključ za rešenje jednačine koja kompanije vodi ka sigurnijem plasmanu proizvoda i usluga.

Kakve su Vaše impresije povodom svečane dodele sertifikata?

Činjenica da su na dodeli nagrada bili premijer, resorni ministar, kao i najuticajniji privrednici, najbolje govori o tome koliko je sertifikat unapredio poslovno okruženje u Srbiji. Danas *Excellent SME* znači da ste najbolji u svom po-



Đorđe Živanović na čelu je *Coface* Srbija od 2010. Predvodi tim stručnjaka koji su omogućili ovoj kompaniji da se pozicionira na srpskom tržištu kao jedan od lidera. Na osnovu referenci, rezultata i iskustva postao je član porodice uticajnih ljudi koji su okupljeni oko Cotrugli Bussines School. Prethodno je radio za kompanije Toshiba i Prvi faktor. Đorđa možete kontaktirati e-mailom djordje.zivanovic@coface.com

slu. Ako se tome doda da je sertifikat prepoznat kao jedan od alata za povećanje udela procenta *SME* sektora u ukupnom privrednom rastu, onda time potvrđujemo da je sektor malih i srednjih preduzeća jedan od pokretača privrednog razvoja naše zemlje. Pažnja najuticajnijih medija u Srbiji takođe pokazuje da *Excellent SME* ima veliku primenjenu vrednost. Imponuju nam i ocene predstavnika stranih privrednih komora zemalja u kojima se sertifikat takođe dodeljuje, da primenjena rešenja unapređuju uslove poslovanja. Potvrda da odlično radite svoj posao za svakog pojedinca, kao i kompaniju, predstavlja veliku nagradu za uloženi trud i rezultat.

Koje još zanimljive proizvode kompanija *Coface* može da ponudi korisnicima?

Coface kreditni izveštaji uključuju i pouzdane i detaljne informacije, kao i novu uslugu „Proverite“, koja se radi na upit posredstvom Privredne komore Srbije. Takođe, podatke o računima u poslovnim bankama, poput blokada računa, pokazatelja poslovanja i racio analiza. Važan set predstavlja i usluge monitoringa, marketinga i naplate potraživanja. Poslednja navedena usluga je važna jer se naplaćuje procentom provizije, a koji zavisi od ostvarenog iznosa. Dakle, zavisimo od toga koliko smo dobri. *No win no fee*. Kada je reč o naplati domaćih i inostranih potraživanja, ona je veća od 70 procenta. Istovremeno, obezbeđujemo i mogućnost naplate sudskih i vansudskih dugova. Sve to ne zahteva nikakav angažman kompanija. One, dok mi zastupamo njihove interese, mogu da se bave svojim primarnim aktivnostima. Zato *Coface* i jeste kompanija koja je jedan od lidera na tržištu. Nije li najbolja potvrda poverenja to što osiguravamo 475 milijardi evra potraživanja na globalnom tržištu? Time pokazujemo kako radimo i koliko poverenje uživamo. Opravdavamo slogan „Sigurnost za stabilan rast uz uvažavanje klijenata i njihovih potreba“. ■

DRAGAN VJEŠTICA

HEAD OF CONTROLLING, PURCHASING, LOGISTICS AND IT
DR. OETKER



Kvalitet je najbolji recept

Futsal ga je naučio težnji ka postignuću, timskom duhu i liderstvu. Informatika mu je pomogla da izgradi osnove logičkog razmišljanja, a controlling je izabrao kao profesiju, između ostalog i zato što, kako u šali kaže, daje privilegiju koje su svojevremeno na dvorovima imale samo dvorske lude – da kralju kažu istinu u lice, a da on ne može da se naljuti.

O svom radu, iskustvima i, uopšte, životu, Dragan Vještica Head of Controlling, Purchasing, Logistics & IT kompanije *Dr. Oetker* govori ovako:

POSAO

■ Dr. Oetker je najpoznatiji po pudingu, s tim što je teško opredeliti se za to koji je ukus najbolji. Koji je vaš omiljeni puding?

Dr. Oetker je, ja bih rekao, veoma poznat po pudingu, međutim cela priča počela je 1891. sa tada revolucionarnim *Original Backin* praškom za pecivo koji je uvek garantovao da će vam sa jednom kesicom uspeti bilo koji kolač, ili pecivo pripremljeno sa 500g brašna. Prašak za pecivo osnovni je stub našeg poslovanja. Nešto kasnije, nastao je i *Original puding* koji je postavio standarde u kategoriji praškastih deserata i duboko utabao put ka mnogobrojnim potrošačima. A što se ukusa tiče, teška je to odluka, ali neka bude lešnik.

■ Brend je prisutan više od 30 godina u Srbiji, a upravo ovih dana otvarate i potpuno novu fabriku u Šimanovcima. Kako vidite Dr. Oetker za 10 godina?

Nekako se dogodilo da baš za godišnjicu poslovanja 1. februara počnemo sa radom u novoj fabrici. Izuzetno je naporan put za nama. Od godina dokazivanja, borbe za investiciju, dve godine izgradnje i konačno, *Dr. Oetker* je dobio još jedan moderan proizvodni centar. Mi, kao li-

der na tržištu, stalnim predanim radom pokušavamo da to lidersko mesto i zadržimo, ali i ako je moguće da to još i više osnažimo. Za deset godina, nadam se da će *Dr. Oetker* Srbija prevazići trenutno, izaći iz okvira, i činiti značajan šraf u *Dr. Oetker* mašineriji.

■ Nedavno ste u poslovanje uveli japansku filozofiju unapređenja Kaizen. Sa kojim ste se izazovima suočavali? Da li vam je pomogao HR tim u implementaciji?

Ceo projekat osmišljen je i vođen od strane HR tima. Najteža stvar, ne samo u ovom projektu, nego i u životu inače, je dopreti do svakog pojedinca, pokrenuti ga i, na kraju, uticati tako da bezbolno prebrodi sve promene i promeni svoju životnu filozofiju. Ključ je ipak da svako shvati da Kaizen kao "promena na bolje" nije sistem s kojim menjamo sve 100%, nego da menjamo 100 stvari po 1%. Mnoštvo malih promena u ukupnoj slici doneće veliku promenu na bolje.

■ Vaša karijera u controllingu je impresivna – Carlsberg, Metro C&C, Dr Oetker. Šta je slično, a šta različito u controllingu u svim ovim kompanijama?

Osnove controllinga su iste, verujem, u svim kompanijama. Različite su industrije, tipovi poslovanja, procedure, a samim tim, akcenat se postavlja na različite zone bilansa, KPI, sektore u kompaniji.

■ Po obrazovanju ste matematičar, a uspešno se 10 godina bavite controllingom. Šta po vama čini dobrog controllera? Šta je ono što volite kod ove struke?

Tačnije, informatičar sa ekonomskom magistraturom dobijenoj u Minhenu na Controlling akademiji, međutim, matematika je osnova i informatike i ekonomije. Profesori su nam uvek govorili: „Mi vas prevashodno učimo načinu razmišljanja.“ To je apsolutno tačno.

Jednom prilikom sam izjavio da je pravi controller „dvorska luda“, ali naravno, samo u onom delu da je bio jedini u to vreme koji je mogao kralju da kaže pravu istinu.

Što se tiče same struke, mnogo je lepih stvari, ali za mene je to da vam pruža širinu i poznavanje celokupnog poslovanja uz učešće u odlučivanju i partnerski odnos sa menadžmentom.

■ Trenutno ste na čelu četiri različita sektora (controlling, nabavka, logistika, IT). To je dosta izazovno, s obzirom na različitost opisa posla. Šta je, po Vama, ključno za dobrog menadžera?

E sad, dobar menadžer ili lider? Nije isto, ali ja bih se uvek opredelio za ovog drugog. Po meni, to je proaktivni vizionar sa izuzetnim ličnim integritetom koji dobro upravlja zaposlenima i razmišlja na takav način da svi budu na dobitku.

■ U Controlling magazinu broj 2 napisali ste izuzetno zanimljiv članak na temu „Kako upravljati šefom“. Koji su vaši saveti kada je u pitanju upravljanje zaposlenima?

Upravljanje zaposlenima je posebna veština na kojoj svi treba konstantno da radimo. Ja mislim da je presudan pristup zaposlenima, ili način vođenja. Svaki čovek je individua za sebe, i ne možete na isti način pristupati svim zaposlenima. Potrebno ih je upoznati i uvek menjati menadžerske stilove sve u zavisnosti kakav je ko tip ličnosti. Na taj način, siguran sam, imaćete dobar odnos i ujedno izvlačiti maksimum iz svakog pojedinca. Druga veoma bitna stvar, kao i u svakoj vezi, jeste poverenje.

CONTROLLING

■ U Srbiji, controlleri se najviše bave izveštavanjem. Koje sve izveštaje prave controlleri u Dr. Oetkeru?

Dr. Oetker je nemačka kompanija koja se i u pogledu controllinga ne razlikuje od drugih kompanija sa tih prostora. Od standardnih mesečnih, kvartalnih, budžetskih, godišnjih finansijskih izveštaja, analiza procesa, projekata, investicija do *ad hoc* kreiranih izveštaja. Sve u cilju podrške menadžmentu i upravljanju jedrima ka mirnim talasima.

■ Jedna od kompetencija controllera je i komunikacija, kao i „psihologika“. Sa kim controlleri najviše saraduju i kako ostvariti dobru saradnju sa svima?

Controlleri uglavnom saraduju sa svim nosiocima procesa u kompaniji. Da bismo došli do ključnih informacija potrebna je zaista dobra saradnja. Moramo da shvatimo da smo mi ipak prateća funkcija u kompaniji i da nismo neko bez koga kompanije ne mogu da funkcionišu. Zato, moramo da se ponašamo kao pravi biznis partneri i budemo na usluzi svima koji očekuju pomoć.

■ Promene su sastavni deo života svakog od nas. Kako se controlleri suočavaju sa promenama?

Promene su ponekad bolne, ali svakako mogu da budu i okidač za buduća dostignuća. Mislim da se neke promene ipak mogu, ili predvideti, ili preduprediti. Stalnim radom na sebi, ulaganjem u dalju edukaciju, dinamičnim radom na unapređenju svojih poslovnih obaveza, kreira se spremnost za balansiranje uticaja promena.



PRIVATNO

■ Živate u Novom Sadu, a radite u Beogradu. Imate dinamičan posao, kao i troje male dece. Kako usklađujete privatni i poslovni život?

Osnova je dobra organizacija, selekcija prioriteta i razumevanje. Sve ostalo proizilazi iz ove tri stvari.

■ Imate veoma zanimljiv hobi, čak ste bili i reprezentativac Srbije u futsalu. Šta volite kod ovog sporta i kako nalazite vreme za njega?

Sport je sastavni deo mog života, nešto kao vazduh, ili voda. Ravnoteža između psihičkog i fizičkog pražnjenja je veoma bitna pogotovo u vremenu u kojem živimo. Želja za dobrim rezultatom, timski duh i liderstvo su neke stvari koje mi je sport doneo.

■ Sprovodite li controlling i privatno kada je porodica u pitanju? Koje je vaše dete „najplambilnije“?

Kao što sam već spomenuo, način razmišljanja koji vam controlling donese ne može se baš preseći izlaskom van prostora kompanije. Što se dece tiče, još su mala da bi mogao da dam neki sud, ali mislim da najstarija ćerka Višnja koja je školarac, polako ulazi na ovo naše igralište.

■ Ljudi 1. januara donose novogodišnje odluke. Koje su bile Vaše?

„Smatraj svaki dan kao jedan ceo, otpočet i završen život. Odživi ga kao celinu, a ne kao deo. Nek se svaki tvoj dan odroni od tebe kao ceo jedan čovek sa kojim ćeš želeti da se opet sastaneš kao sa prijateljem i da ga bez stida pokažeš vasioni.“ ■

Dragan Vještica je Head of controlling, Purchasing, Logistics and IT u kompaniji Dr. Oetker od aprila 2014. godine. Prethodno je radio na poziciji Head of controlling, DAD and CRM u kompaniji Metro Cash & Carry (2011-2014). Bio je Controlling supervisor u kompaniji Carlsberg (2007-2011).

NATAŠA STAMENKOVIĆ
DIREKTOR LJUDSKIH RESURSA
NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE



KULTURO, EVE ME!

Da li ste nekada ozbiljno i, onako, “dubinski” razmišljali o tome zašto je u korporativnom svetu nepojmljivo da ste kompanija “od ugleda”, a da istovremeno nemate misiju, viziju i vrednosti? Zašto je to *must have*?

Da li je tačna tvrdnja da ove tri stvari utiču značajno na to koliko kompanije uspešno posluju, ili su još jedna manifestacija pomodarstva u svetu biznisa? Svi znamo za misiju, viziju i vrednosti, ali samo neki znaju kako ove stvari “rade” u praksi

Ako imate sreće da radite u “pristojnoj kompaniji”, onda ste se sa ovom temom već sretali, ili ste gledali svoj menadžment kako se bavi korporativnom kulturom. Od vas se tražilo da poštujete propisano. Koja je vaša uloga, naravno zavisi od toga koja vam je pozicija u kompaniji, jer uloge su podeljene i tačno se zna ko je kakve karte dobio.

Svaka „pristojna kompanija” vodi računa o korporativnoj kulturi jer su definisani misija, vizija i vrednosti neophodan sastojak uspeha. Oni definišu identitet kompanije. Tako bar kaže teorija, a tako kaže i praksa najuspešnijih kompanija.

Ja stvarno sumnjam da je to tako. Kad malo bolje pogledam, ja ne vidim kako vrednosti utiču na kulturu, a kultura na produktivnost. Niti obrnuto. Gledam, ali ne vidim. Dobro, možda

nije pravo pitanje da li su nam vrednosti, misija i vizija potrebne, već da li se na pravi način bavimo istim?

Kao ozbiljan menadžment želimo da utičemo na kulturu i klimu kompanije. To je sasvim u redu. Ali, većina greši ne na prvom, već na sledećem koraku. Sledeći korak je način **kako to radimo**. Izvesno je da se to ne radi tako što ispišemo misiju, viziju i vrednosti, jer kulturu ne određuju reči, već ponašanja. Čuli ste za izreku *walk the talk* kao najvažniji savet menadžmentu koji uspostavlja, ili menja identitet kompanije. "Radi ono što govoriš", a ja bih dodala i "govori ono što misliš". Ovo pravilo nam nekako uvek pobegne i izmigolji se.

Ako pogledate sajtove najuspešnijih kompanija, imaćete priliku da se uverite kako sve redom sa ponosom ističu set svojih vrednosti. Pošto ne postoji propisani broj poželjnih ključnih vrednosti, često srećemo listu od "nekoliko". Znam, teško se pamti i ponavlja više od pet, da ne govorim o tome da se bez greške i ponove definicije istih, ali nećemo valjda da štedimo na vrednostima?!

Kada novozaposleni zakorači u novu kompaniju, kao novajliju vas zaslepe najpre sa definicijama ove trijade, za koje se očekuje da ih znate napamet već u toku probnog rada, i "autentičnim" vizualima istih. To što sve vreme imate onaj čudni osećaj *deja vu*, zanemarite. To vam se samo čini da ste to isto negde videli i doživeli.

Pre nego što vam kažu gde je restoran, a gde toalet, dobijete materijale koji vas podsećaju na obavezu da poštujete duh kompanije, njene temelje i stremljenja, sve izraženo kroz vrednosti, misiju i viziju. Znam, teško vam ide da ponovite definicije istih, možda i da ih razumete, ali sigurni ste da će vreme učiniti svoje i da ćete se u procesu adaptacije na novu kompaniju polako zbližiti i sa ključnim vrednostima, misijom i vizijom. Čak, iako se usudite da na trenutak zaboravite na iste, gde god da okrenete glavu

imaćete priliku da ih pročitate. One se nalaze na zidu, na rokovniku, na šolji za kafu, na *roll up*-u. Rasprostranjenost zavisi od kreativnosti marketing tima, ili količine para koje je kompanija uložila u vizualizaciju ključnih vrednosti. Ideja je da ključne vrednosti postanu deo vašeg svakodnevnog života. Jer, važne su! Važne, jer od toga koliko ste "fit" sa ovim setom smernica zavisi kako napredujete, kako ide vaš razvoj, da li vas kolege cene, kako vas prihvataju, koliki ćete procenat povećanja plate dobiti. Ideja je da kada vam loše ide bacite pogled na zid i ozarite se okupani optimizmom koji vas gura napred i podseća da samo timskim radom i brigom za klijenta postićete stanje duha i tela koje vas vodi ka većoj lojalnosti i produktivnosti. Naravno, ne zaboravljate da budete orijentisani na rezultat, odgovorni i pozitivni.

Ako će vam biti lakše, ovaj odnos je dvosmeran. Sada kada znate koje su vrednosti, misija i vizija u vašoj kompaniji, one vam služe da svakoga dana i vi procenjujete kompaniju po ovim kriterijumima. Kako zapošljava, razvija ljude, otpušta, komunicira, reaguje na krize, da li brine za svoje ljude, ili samo za profit, da li brine za lokalnu zajednicu. Ocenjujete da li menadžeri stvarno predstavljaju primer kako se vrednosti poštuju, i kako se svaki dan radi u skladu sa misijom. Od toga što vidite, zavisi koliko ste zadovoljni, a od toga zavisi i koliko ste produktivni.

Jel to ta formula koju tražimo, ili je život malo komplikovaniji?

Svaka "pristojna kompanija" drži do toga, rekoh već. Svaka se trudi da definiše svoje autentične vrednosti, viziju i misiju. To što sve liče jedna na drugu, nema veze. Hajde da gledamo pozitivnu stranu ovih sličnosti: za nas zaposlene to je olakšavajuća okolnost. Što su sličnije, biće vam lakše da budete *perfect fit* u svakoj kompaniji.

A šta ćemo sa komplikovanim definicijama misije i vizije koje često ne razumeju ni sami autori istih, a procenat zaposlenih koji je u sta-

nju da ih reprodukuje je ispod 1% - a možda ni toliko? Čemu onda one služe?

Da se ja pitam, ja bih ostavila samo one vrednosti koje većina zaposlenih u jednoj kompaniji može da izdeklamuje na prepad. Mislim na to kad ih šef prepadne sa pitanjem: Koje su naše ključne vrednosti?

Što kažu, u cugu - to je to. Ostalo ne vredi. Isto bih uradila sa misijom i vizijom.

Kada je takva situacija, šta običan smrtnik u jednoj "pristojnoj kompaniji" može da uradi da popravi stvar? Kako da se čovek nosi sa ovakvom situacijom? Da li smo suočeni sa apstrakcijom i mistifikacijom, ili je reč zaista o faktorima koji boje svakodnevicu našeg korporativnog života? Milion pitanja, a odgovora ni na vidiku.

Skupa istraživanja klime koja periodično korporacije rade, govore sve ono što znamo i bez njih. I ove godine faktori nezadovoljstva su isti: plata, nedovoljan broj obuka, strogi šefovi. Ozbiljna poređenja ne olakšavaju stvar. Mozgamo kako da unapredimo stvar, da li ima svrhe kada je i kod drugih kompanija isti rezultat i da li postoji rešenje? Da li treba nešto drugo da uradimo sa ključnim vrednostima, osim da ih imamo i periodično merimo kroz istraživanje klime?

Trebalo bi da su nam putokaz, lozinka za prepoznavanje. Trebalo bi da nam daju odgovor čemu težimo, zašto postojimo i kuda stremimo. Trebalo bi da budu ono što stvara diferencijalnu razliku između kompanija, trebalo bi da se poklapaju sa našim ličnim vrednostima, trebalo bi da verujemo u njih, trebalo bi da se ponašamo u skladu sa njima. Trebalo bi, trebalo bi.... ali nije tako.

Nekako izgleda da ih sve kompanije imaju po inerciji, zato što ih imaju i drugi. I šta tu ima da se razmišlja šta da radimo sa njima? Važno je da smo *in*, da pratimo trendove. Važno je da smo u dobrom društvu. Pa kad svi imaju ključne vrednosti, valjda tako treba da bude, vajda je dovoljno da ih i mi imamo, šta jos? Vrednosti

su svuda oko nas, a u stvari, bez praktične i upotrebne vrednosti. Ali, ako ih nemaš, onda ispadaš iz kategorije "pristojnih kompanija". To već otvara mnoga ozbiljna pitanja.

Čemu sve ovo služi i da li zaista dovodi do toga da popravlja klimu, definiše kulturu, čini nas efikasnijim? Ili je ovo samo još jedan način da slepo pratimo i kopiramo najuspešnije kompanije živeći u nadi da smo identifikovali faktor njihove uspešnosti?

Izgleda da nije dovoljno imati, već umeti, kao i za druge stvari u realnom životu.

Da li neko vodi računa da misija, vizija i vrednosti treba da budu logično povezane da bi imale efekta? Jedino tako imaju i smisla: kada su jednostavne i životno logične, kada svako ume da ih objasni svojim rečima, kada svako misli isto ono što piše na zidu i kada se svi razumemo kad pričamo o tome šta je pravi način na koji treba da se stvari rade u našoj organizaciji.

Ovo je moj pokušaj da vas navedem da razmišljate o ovim "najaspraktnijim pojmovima koji se najčešće pogrešno tumače". Jedno je sigurno- nije dovoljno imati ih, nužno je umeti sa njima. Nije reč o rečima, reč je o ponašanju u skladu sa njima.

Nekako, u najvećem broju slučajeva, vrednosti predstavljaju neizostavni element korporativne kulture, a u stvari smo ih sveli na spisak definicija koje postaju prigodna dekoracija web sajtova i ukras na zidovima i stolovima. Da li tome služe, ili nečemu drugom, odgovor pronađite sami, ali slutim da će većina doći do istog.

"Toliko prazne priče o nečem tako stvarnom", što bi rekao Jack Welch. ■

Nataša Stamenković je direktor ljudskih resursa u kompaniji Naftna industrija Srbije od 2010. godine. Pre toga je bila HR direktor u Carlsberg Srbija, odnosno Actavis Zdravlje. Natašu možete kontaktirati putem e-maila natasa.stamenkovic@nis.eu



more than
chocolate



OPUSTI SE

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



Bolja za mene



more than
chocolate
dark

malina & ukus
crne ribizle

70%
COCOA



Antistress

crna čokolada sa
dodatim vitaminom*



Postigni
unutrasnji
mir



TOMISLAV MIMICA
HR DIREKTOR
DELTA HOLDING

Milenijumska generacija - buđenje sile!

Koliko puta ste poslednjih godina imali priliku da čujete manje, ili više filozofske rasprave o pripadnicima generacije koja dolazi? Čarobnjaci društvenih mreža, nosioci sebi svojstvenih vrednosti, samosvesni i razmaženi. Brzi, angažovani, beskompromisni... Vrlo često, ovakvi opisi idu na živce i dodatno produbljuju, ionako dubok jaz između NAS i NJIH. Razlike koje među nama postoje, već su ozbiljno naglašene razvojem savremene tehnologije - po definiciji onoga čemu MI ne možemo prestati da se čudimo, dok ONI ne mogu da se načude postojanju sveta bez tehnologije.

Bez želje da ulazim u debate o karakteristikama generacije koja dolazi, a imajući u vidu zastrašujuću promenljivost naše svakodnevce, duboko verujem da milenijumska generacija jedina ima taj potencijal da odgovori na izazove koje baš sada, baš ovo vreme, stavlja pred nas.

Ostaje pitanje: da li smo mi spremni za njih?

Savremeno korporativno okruženje, kako se pokazalo, mora izaći iz okvira svoje tradicionalne nefleksibilnosti kako bi mladim ljudima koji dolaze omogućilo da na najbolji način iskoriste ono što su njihove prednosti - brzina, široka interesovanja, potreba za svrhom - poslom koji ih zaista pokreće, međusobna povezanost... Za uzvrat, oni i te kako pokreću i menjaju stvari.

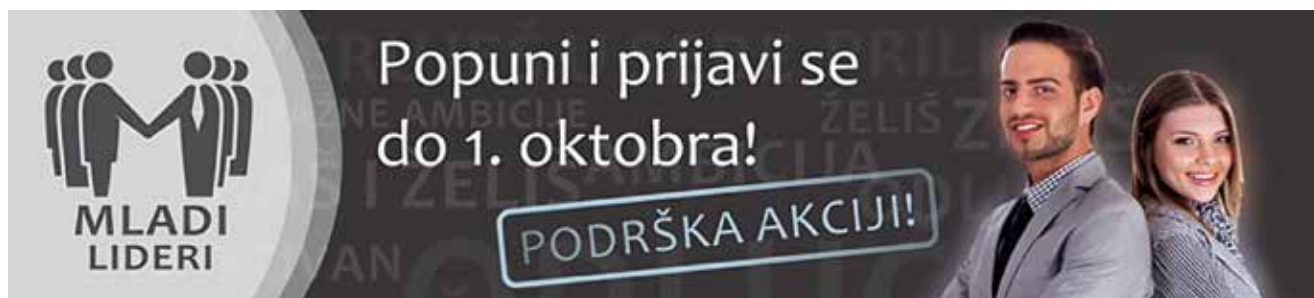
Naša uloga bi trebalo da bude stvaranje okruženja u kojem oni mogu da rade efektivno, odnosno da budu to što jesu.

Druga strana ove priče je činjenica da mladi ljudi bez radnog iskustva nemaju mnogo prilike da se zaposle i da problem nezaposlenosti mladih postaje globalni fenomen. U lokalnim okvirima, to znači da najbolji studenti jednostavno odlaze negde drugde.

Dakle, mlade ljude je danas potrebno privući, zadržati i nagraditi, i to tako da to odgovara njihovim potrebama, a ne šablonima koje smo godinama primenjivali.

Imajući sve ovo na umu, Delta Holding je 2012. godine pokrenuo projekat *Mladi lideri*. Cilj nam je bio da pružimo priliku najboljim studentima bez iskustva da rade i razvijaju svoje karijere u Srbiji. Da bismo to uradili, bilo je neophodno da napravimo potpuno novu strategiju komunikacije, ali i program koji bi bio dovoljno atraktivan i fleksibilan za mlade.

Tako smo, okrenuvši se potpuno društvenim mrežama, promenili način na koji smo do tada komunicirali. Čitava kampanja, prikupljanje biografija i deo selekcije bazirao se na online platformi i društvenim mrežama.



MLADI LIDERI

Popuni i prijavi se do 1. oktobra!

PODRŠKA AKCIJI!

Takođe, jednogodišnji program koji smo osmislili za one koji su ušli u *Mlade lidere* građen je na nekoliko bazičnih koncepata:

- **Mogućnost da se probaju različite stvari.** Princip tri rotacije na različitim pozicijama.
- **Mogućnost da se mladi angažuju na projektima koji ih zanimaju.** Svaka generacija u manjim grupama radi na izabranim projektima koji izlaze iz okvira njihovog svakodnevnog posla.
- **Mogućnost društvenog angažovanja.** Učestvovanje u brojnim humanitarnim i društveno odgovornim akcijama kompanije.
- **Konekcija sa top-menadžmentom.** Direktni kontakt sa kompanijskim liderima, sastanci i predavanja koja drži top-menadžment kompanije.
- **Podrška i praćenje razvoja.** Postojanje mentora, stalna edukacija.
- **Međusobna povezanost.** Kroz projekte, aktivnosti, neformalna druženja.
- **Mogućnost da sami utiču na projekat *Mladi lideri*.** Unapređenje programa iz godine u godinu na osnovu sugestija polaznika.
- **Mogućnost zaposlenja.** Nakon godinu dana, polaznici imaju priliku da se zaposle na pozicijama koje odgovaraju njihovim interesovanjima i kompanijskim potrebama.

Na ovaj način, poštujući neke osnovne potrebe mladih, ukoliko je kompanija dovoljno fleksibilna i ukoliko postoji široka svest o značaju rada sa mladim ljudima, može se stvoriti podsticajno okruženje koje vrlo brzo donosi vidljive rezultate.

Svake godine kroz projekat *Mladi lideri* u Delta Holdingu počne da radi dvadeset do trideset mladih, talentovanih ljudi koji na ovaj način dobijaju priliku da uče, ali i da od samog starta doprinose, predlažu, inoviraju, čine razliku.

Tako su *Mladi lideri* u Delta Holdingu do sada uticali na unapređenje čitave koncepcije i sadržaja projekta - promenili vizuelni identitet, kreirali novi logo, stvorili školu *Mladih lidera*, ali i dodatno podstakli naše angažovanje na društvenim mrežama, uticali na razvoj internih komunikacija i svojim radom unapredili mnoge druge aspekte poslovanja.

Sama činjenica da nam se u 2012. na konkurs prijavilo 1.200 mladih ljudi, a u 2015. čak 4.342 govori o tome da osetljivost kompanije na njihove potrebe postoji i da daje efekte.

Nažalost, ovaj broj govori i o nečem drugom: o rastućoj potrebi da tragamo i nalazimo načine da obezbedimo radna mesta „sili“ koja se buđi. Toga bi trebalo da budu svesne kompanije u zemlji i da prilagođavaju sebe, pa čak i svoje vrednosti, mladima, a ne da traže sebi podobne. U protivnom, oni najbolji među njima odlaze. I ako taj odliv bude potrajao, a tako se čini, milenijumsku generaciju ćemo uskoro moći da nađemo još jedino u kladionicama i reality emisijama. Stoga moj savet kompanijama koje još uvek nisu kreirale strategiju zapošljavanja i karijernog razvoja mladih ljudi, jeste da to učine što pre. ■

Budućnost pripada onima koji vide mogućnosti pre nego što one postanu očigledne

John Sculley



Tomislav Mimica je HR direktor u kompaniji Delta Holding od septembra 2015. godine. Od 2003. do 2015. godine bio je na poziciji HR direktora u kompanijama Japan Tobacco International, MB Brewery, Delta Sport i NIS. Od 1998. do 2003. godine bio je Country HR manager u kompaniji Coca-Cola HBC. Tomislava možete kontaktirati e-mailom tomislav.mimica@deltaholding.rs ili telefonom 011 201 2381

MAJA MRKALJ

HR MENADŽER

DR. OETKER

KAIZEN, KAIZEN, E PA ŠTA – AKO JE KAIZEN, NIJE LAV!

Osnovna ideja Kaizena je da se malim koracima poslovanje menja na bolje, odnosno evolucija umesto revolucije. Mi u *Dr. Oetkeru* živimo te vrednosti. Uvođenjem Kaizena dobili smo potvrdu da su ljudi i njihove ideje najveće bogatstvo koje ima svaka kompanija

Na uvođenje *Kaizena* odlučili smo se nakon akvizicije *Centroproizvoda*. Preuzeli smo trostruko više radnika i potpuno nove procese i bio je nam je potreban sistem koji će uvezati korporativne kulture, podići motivaciju i izbrisati podelu na stare i nove. Kaizen se uspešno primenjuje u drugim velikim *Dr. Oetker* sistemima u UK, Italiji i Turskoj. Za razliku od njih koji su implementirali sistem *top-down*, mi smo se odlučili za princip *bottom-up*.

Prvo smo ideju o malim promenama na bolje komunicirali svim zaposlenima, a onda smo tražili da se prijave dobrovoljci koji će učestvovati u građenju sistema za ideje, odnosno postavljanje puta od ideje do prakse. Tim od 24 ljudi je nekoliko meseci radio na tome, brendirao projekat, sagradio sistem procedura i napravio



model nagrađivanja. Prilikom uvođenja ovako velikih promena veoma je važno i zabaviti se, što smo mi radili kroz razne dodatne aktivnosti. Tako smo izabrali himnu projekta, osmislili koreografiju, pravili pozorišnu predstavu...

Kutiju za ideje otvorili smo 1. februara i konstatovali da smo za deset meseci dobili 148 ideja za unapređenje poslovanja od naših zaposlenih. Do sada smo od njih standardizovali 39 ideja.



(Dr. Oetker tim sa Upravnim Direktorom, gospodinom Zoranom Mitićem)



Od presudnog značaja za uspešnu implementaciju bila je dobra komunikacija, uključivanje svih zaposlenih i davanje slobode u delovanju. Kako bi Kaizen nastavio da živi kao kultura u kompaniji, uspostavili smo Kaizen konferenciju dva puta godišnje na kojoj se predstavljaju rezultati implementiranih ideja i deli dobra praksa. Domaćin konferencije je upravni direktor, čija podrška je neophodna da bi se ovakav projekat uspešno sproveo. Svakom zaposlenom čija ideja postane standard, on lično uručuje nagradu.

Projekat je imao tri nivoa. Pored sistema za ideje, mapirali smo promene koje želimo da postignemo u razvoju zaposlenih i veštine koje moraju razviti kako bismo uspešno implementirali Kaizen. Najosetljiviji deo bila je kulturološka promena koju smo hteli da postignemo. Sve treninge smo pažljivo osmislili i planirali tako da postignemo promene u ponašanju. Osnovni cilj nam je bilo podizanje svesti o važnosti planiranja, poštovanja vremena i negovanja lične odgovornosti i kvaliteta rada.

Najmasovniji treninzi bili su upravljanje promenama, odnosno upravljanje projektima. Zarad postizanja što boljeg efekta, u zajedničkim prostorima postavili smo ključne kulturološke poruke, a štampali smo ih na *mouse* padovima, šoljama i jelkicama za automobile.

Paralelno, top-menadžment je obučan za uvođenje Kaizen alata. Pored proizvodnje, u kojoj su se mogle primeniti tehnike poput 5S i 7W koje donose značajne uštede u procesu proizvodnje, i u administraciji je zaživeo vizuelni menadžment, *fishbone* tehnika i drugi alati. Oni su podigli nivo timskog rada i pristupa rešavanju izazova na vrlo visok nivo. ■

Maja Mrkalj je HR menadžer u kompaniji Dr Oetker od januara 2015. godine. U istoj kompaniji radila je na poziciji HR konsultanta (2012–2014). Maju možete kontaktirati imejlom maja.mrkalj@oetker.rs ili telefonom 063 213 235.

MILENA RAJIĆ

HR MENADŽER

JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL

POZITIVNE VIBRACIJE

Radeći dugo u ljudskim resursima nebrojeno puta sam vodila polemiku na temu: „Da li su ljudski resursi partneri, podrška ili nešto treće biznisu?“. Tokom godina prestala sam tražiti odgovore na svoja pitanja na radionicama koje kao glavnu temu navode pitanje: „Koja je uloga ljudskih resursa u kompaniji?“ Osećala sam na neki način kao da grupa vrlo pametnih, elokventnih, sposobnih ljudi sedi u jednoj sobi i pita se da li su važni, iznosi strasne argumente da jesu važni, i pita se da li isto misle i generalni direktori. Nisam sigurna da još neka funkcija organizuje slične radionice. Ne mogu zamisliti grupu finansijskih controllera, na primer, kako sedi i pita se koja je njihova uloga u kompanijama

S druge strane, skoro da nijedna funkcija u kompanijama, sa izuzetkom IT funkcije, nije prošla kroz tako veliku transformaciju u prethodnom periodu kao HR. Ne čudi onda potreba za preispitivanjem gde smo, šta se od nas očekuje i kako da na najbolji mogući način to i ispunimo.

Paralelno, transformaciju doživljava i uloga rukovodioca. U prošlosti, glavne odgovornosti

rukovodioca bile su usmerene isključivo na posao i radne zadatke. Od njih se očekivalo da dobro poznaju zahteve posla i da u skladu sa time ostvaruju svoje rezultate. Najednom, od puke potrebe da radiš i da se postaraš da drugi obave svoj deo posla, i ti moraš da počneš da motivišeš, pokrećeš, obučavaš, budeš mentor, uzor, inspirišeš, imaš mobilne timove i organizuješ virtuelne sastanke.



Dok je funkcionalno znanje i poznavanje posla i dalje uslov bez koga se ne može, kompanije više ne mogu sebi priuštiti armije menadžera koji će samo potpisivati odobrenja i nadgledati učinak zaposlenih. U današnjem turbulentnom vremenu menadžeri imaju ključnu ulogu, ulogu akceleratora u odnosima, vezama i reakcijama zaposlenih, kompanijskih ciljeva i potreba klijenata.

Nebrojena istraživanja sprovedena u poslednjih nekoliko godina pokazuju da kada zaposleni osećaju pozitivne vibracije prema svojim neposrednim menadžerima, imaju tendenciju da pokažu veći stepen zadovoljstva poslom, posvećenosti i lojalnosti kompaniji za koju rade. Sve ovo je u veoma bliskoj uzročno-posledičnoj vezi sa većim nivoom radnog učinka i boljim rezultatima. Ova jaka veza između neposrednih rukovodilaca, angažovanosti zaposlenih i rezultata kompanije samo još više naglašava ključnu ulogu menadžera u upravljanju ljudima i njihovim potencijalom.

I, eto male zabune u najavi. Kad se tako stvari postave, izgleda da ljudski resursi i rukovodioci imaju iste, ili bar u najvećoj mogućoj meri bliske zadatke kada su u pitanju zaposleni i odnosi sa njima. I tu postaje komplikovano. Ko je kome tu važniji, potrebniji, ko je glavni, ko podržava, ko nosi odgovornost, a ko se samo oslanja na onog drugog?

Nisu se samo uloge ljudskih resursa i menadžera menjale tokom godina, već je i sam njihov odnos bio predmet mnogih promena i tenzija, posebno u poslednjih nekoliko godina. Mnogi zadaci koji su nekada smatrani isključivo zadatkom HR-a, kao na primer odabir kadrova, upravljanje učinkom kroz postavljanje ciljeva, obuka zaposlenih, prelaze sa HR-a na neposredne rukovodioce.

Međutim, u praksi se dešava da ne prihvataju svi menadžeri svoje uloge u upravljanju ljudima lako i bez zadržke. Veoma često daju komentar da se u toj meri bave ljudima da im ne preostaje vremena za njihove primarne aktivnosti koje se odnose na poslovne zadatke, i da je HR taj koji ne treba samo da podržava, već da preuzme na sebe sve što se tiče ljudi.

Šta se onda očekuje od ljudskih resursa, i koja je njihova uloga u tome? HR može i treba da dizajnira sve ove procese, ali oni ni u kom slučaju ne mogu zaživeti niti biti primenjeni u kompaniji bez pune podrške i uključivanja

menadžera! Iz tog razloga HR pre svega treba da pruži podršku menadžerima i da im jasnije objasni sveukupni pristup kompanije prema upravljanju ljudima, da objasni specifične uloge i odgovornosti, da pojasni prednosti uspešnog rukovođenja ljudima, i to kako sa aspekta zaposlenih, tako i sa aspekta organizacije kao celine. Naposljetku, HR mora pružiti jasne smernice menadžerima kako da se snađu i vode svoje saradnike.

Menadžerima nije potrebna samo podrška HR-a. Kompanije moraju naći način da obezbede takvo okruženje u kojem menadžeri nisu samo fokusirani na poslovne zadatke, već i na zaposlene. Na primer, indikator učinka za menadžere treba biti i rezultat u domenu razvoja saradnika, ili planiranje naslednika. Kompanije takođe moraju biti spremne da ulažu u razvoj kompetencija menadžera, kao što su komunikacija, mentorstvo, upravljanje konfliktima i slično.

Partnerstvo između HR-a i menadžera je ključno za uspešan rad sa ljudima u jednoj kompaniji, a dobiti ovakvog partnerstva osetiće samo one kompanije koje su voljne da ulože vreme, napore i resurse u efikasne HR sisteme, strukture i procese i da ohrabre menadžere da preuzmu više uloge i inicijative kada su u pitanju odnosi sa zaposlenima.

Zato što će samo na ovaj način, kroz strateško partnerstvo HR-a i menadžera, kompanije biti u mogućnosti da „izgrade stazu konstantnog podizanja vrednosti za strateške partnere. Pravi ljudi na pravom mestu uz prave menadžere stvaraju viši stepen angažovanja koje stvara lojalnost klijenata, a to vodi do održivog rasta i rasta profita, što ultimativno znači povećanje vrednosti akcija kompanije.“ Citat: *The Gallup Path to Business Performance*

Stoga, pet glavnih zadataka menadžera su:

- Izaberi osobu za svoj tim
- Postavi očekivanja

- Upravlaj učinkom
- Motivishi zaposlenog
- Razvijaj njegove veštine i pripremi ga za sledeći korak

S druge strane, šta tu može da uradi HR kako bi uključio rukovodioca u proces upravljanja ljudima?

Nekoliko smernica su u nastavku:

- Obučiti ih kako bi stekli veštine vođenja razgovora za posao
- Uključiti ih u najranijim fazama u proces selekcije
- Dati prednost menadžeru prilikom konačnog izbora budućih članova tima
- Postaviti ih za mentora novim kolegama
- Menadžer je taj koji pomaže zaposlenom u procesu postavljanja ciljeva
- Daje povratnu informaciju zaposlenom u vezi sa poslom
- Neposredni rukovodioci ustanovljavaju potrebe razvoja zaposlenih u domenu sticanja novih znanja i veština, dok HR pomaže kako da te potrebe na najbolji način realizuju

Ohrabrivanje menadžera da preuzmu aktivniju ulogu u razvoju zaposlenih zahteva fina podešavanja postojeće strukture i sistema. HR ovu važnu ulogu ne sme delegirati menadžerima, već treba da preuzme ulogu medijatora. Mora dati punu podršku menadžerima deleći svoje znanje i iskustva iz prakse. Takođe, mora se postarati da su procesi u dovoljnoj meri sinhronizovani i da se glavne aktivnosti uklapaju i ne remete kalendar osnovnih poslovnih aktivnosti. Samo na ovaj način, HR će kreirati partnerstvo sa menadžerima na ovom važnom zadatku. ■

Milena Rajić je HR menadžer u kompaniji Japan Tobacco International od aprila 2008. godine. Prethodno je bila na poziciji HR direktora u kompaniji Danube Group (2007-2008). Radila je na poziciji HR menadžera u kompaniji Holcim (2005-2007). Milenu možete kontaktirati e-mailom milena.rajić@jti.com ili telefonom 063 657 641.



CASH BACK

REFUNDACIJA

www.refundacijapdv.com

INOSTRANOG PDV-A

NEVENA RADOVANOVIĆ

ŠEFICA ODELJENJA ZA ZAPOŠLJAVANJE, OBUKU I RAZVOJ
ERSTE BANK

Razvoj zaposlenih, ili o čemu ti to zapravo pišeš?

Koliko je zapravo primereno da u časopisu koji je primarno namenjen zaposlenima u finansijama počinem sa šalom o direktoru finansija? Ne znam, ali je jedinstvena prilika da probam, zar ne? Dakle, urbana legenda kaže da su se jednom prilikom sreli CEO i CFO, i da je CFO upitao: „Nije mi jasno zašto uopšte ulažemo toliko u zaposlene, to su prevelike cifre. Mi ulažemo u njih, a onda oni odu. Gde nam je tu ROI?” CEO je pogledao CFO, i odgovorio: „Zamisli da ne ulažemo u zaposlene i da nam takvi zaposleni ostanu?”

Volela bih da zapravo mogu da kažem da je slična situacija u kompanijama koje posluju u našem okruženju i u regionu, ali nažalost ne mogu. Mada, mogu da primetim da sam ja imala sreće da radim u kompanijama koje zaista razumeju potrebu ulaganja u zaposlene, u njihov razvoj i obuku, ma kako teško bilo to meriti kroz ROI. Srećna sam što imam prilike da već skoro četiri godine radim u *Erste banci* koja za strateški cilj ima razvoj zaposlenih i rad na kulturi organizacije. Međutim, ako neko misli da je taj strateški cilj tako lako ostvariti, grdno se vara. Lako je na papiru napisati, ali je mudrost uraditi. Kako? Nadam se da ćete naći odgovor u redovima koji slede.

HR bla-bla šou

Prvo i osnovno, i ovo se odnosi na HR-ovce, ako želimo da nas biznis razume, treba da prestanemo da koristimo sve te moderne, *fensi* HR reči i da iste prevedemo na jezik biznisa. Niko ne voli da se oseća glupo, a samo se tako



čovjek može osećati kada ga neko sretne sa rečenicama:

“Trebalo da uradimo grejding model!”

“Nisi mi popunio matricu učinka i potencijala.”

“Gde su ti razvojni planovi za tvoje zaposlene?”

Jedan moj bivši direktor je za sve to imao izraz „HR bla-bla šou“ i, priznajem, bio je u pravu. Tek kada sve naše HR alate učinimo korisnim za biznis i kada biznis prihvati njihov značaj i ulogu, bićemo na pravom putu. A na tom putu, jedan od alata za razvoj zaposlenih je i čuveni *succession pool* ili plan naslednika.

Kalif umesto kalifa (plan nasleđivanja)

Nema tog direktora koji na moj prvi poziv za veliki četvorosatni sastanak na temu „nasleđivanja“ nije rekao da je to previše vremena, da ima sastanak sa klijentom, da treba da preda izveštaj ili već nešto slično. I šta sam uradila? Objasnila sam da je plan nasleđivanja moj HR alat, ali da je to zapravo nešto što njemu omogućava kontinuitet poslovanja. To će omogućiti da biznis funkcionise i kada je menadžer prisutan, ali i kada je odsutan. Na taj način menadžer zapravo radi i na svom učinku, boljim rezultatima. E, to je bio momenat kada sam shvatila da me neko sluša!

Šta je to tako famozno u planu nasleđivanja? Svaki menadžer bi trebalo da, osim obavljanja tekućih poslova, bude zadužen i za kontinuitet poslovanja. To znači da firma radi i kada on nije tu ili kada je napusti, jer u današnje vreme stav „posle mene potop“ ne govori više o tome da ste genijalni ili nezamenljivi, već o tome da ste posao kao menadžer loše organizovali i da ste firmu doveli u problem. Ko želi takve menadžere?

Prilikom utvrđivanja plana nasleđivanja HR će postaviti dosta pitanja:

- „Na osnovu čega misliš da je Petar spreman za napredovanje? Navedi nam neko konkretno ponašanje.“
- „Zašto misliš da Ivana nema dovoljno tehničkih znanja? Šta si uradio da ih unaprediš?“
- „Da li si sigurna da je u tvom organizacionom delu asistent direktora baš ključna

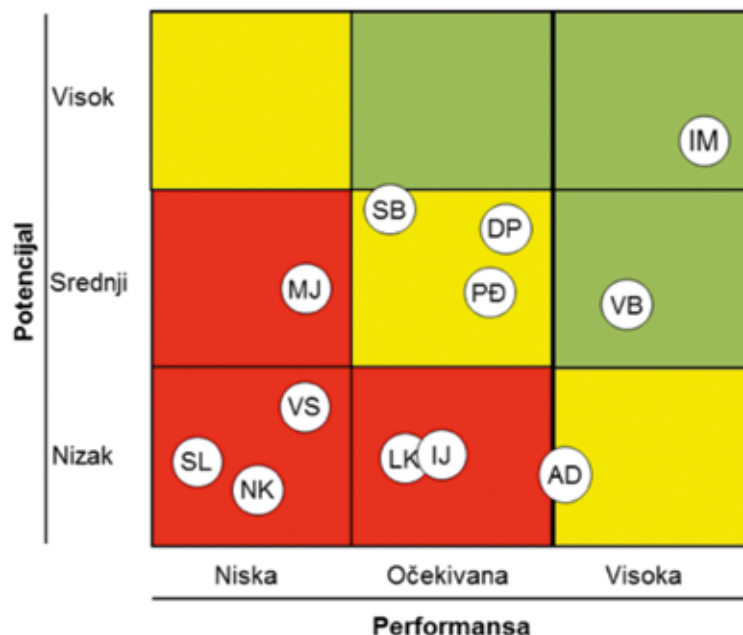
pozicija i zašto?“

- „Da li si ikada Maji dala da vodi projekat? Šta si primetila? Da li ume da delegira? Kako to radi? Da li si joj dala feedback? Kako je reagovala?“

Nije naš zadatak da izigravamo „đavoljeg advokata“, cilj je da kvalitetnim pitanjima dođemo do toga u koje zaposlene treba ulagati, u koje njihove veštine, kompetencije, znanja. Jer, ako sada ne mislimo o tome, završićemo sa tim da ćete vi kao šef u ponoć raditi prezentaciju za bord direktora, umesto da pomognete nekom svom zaposlenom da usavrši svoje znanje i veštine.

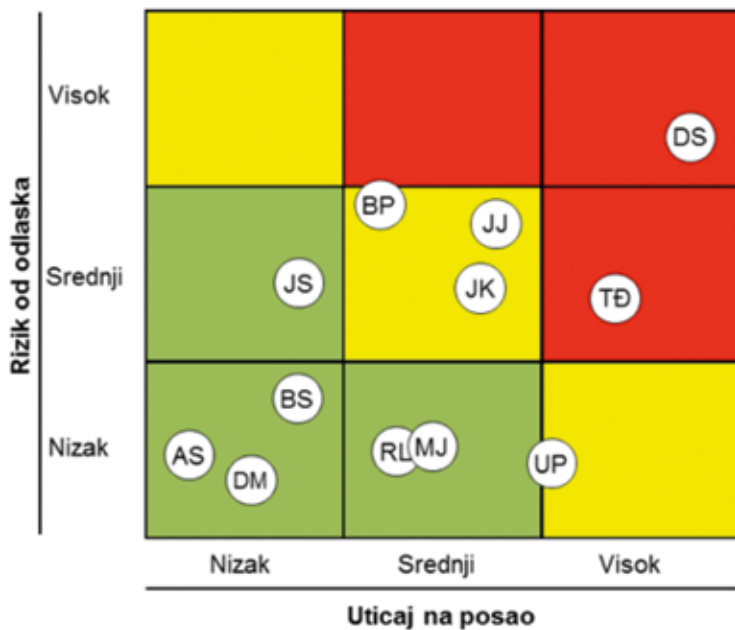
HR će pitati i da li zaposleni želi da ostane u kompaniji, ili hoće da ide. Kakav je uticaj na poslovanje ako se to desi i šta možemo da uradimo da se to ne desi. I ne samo to, pitaću i kakav je učinak i ostvarenje KPI-eva zaposlenih, kako su postavljeni i koje kompetencije su potrebne za dalji napredak.

Na kraju, možemo doći do matrice 3x3 (performance & potential grid), sa svim zaposlenima i planom šta treba da uradimo kako bismo razvili te zaposlene (zelena boja). Isto tako, dolazimo i do zaključka ko su zaposleni koji ne ispunjavaju očekivanja (crvena boja). I potom sledi i pitanje o upravljanju posledicama.



Slika 1. Potencijal i performans/učinak

Pored ove matrice, često koristim i matricu koja govori o riziku odlaska zaposlenog, ali i uticaju na poslovanje koji potencijalan odlazak može da ima. Na osnovu ovih informacija možete mnogo lakše da upravljate svojim poslovnim



Slika 2. Rizik odlaska zaposlenog

procesima i umanjite rizike.

Nakon ovakvih sastanaka i diskusija oko matrica, menadžeri mi često kažu: „Hvala, sada potpuno drugačije razmišljam o svojim ljudima, ovo mi je bilo potrebno.“

Jer, zaposleni su ti koji ostvaruju rezultat, i briga o njima dovodi i do većeg zadovoljstva poslom, boljih rezultata, veće lojalnosti i angažovanosti. To se može i kvantifikovati manjim brojem neželjenih odlazaka iz kompanije, pozicioniranjem kao poslodavca od izbora i omogućiti kontinuitet u radu. Mislim da niko osim zaposlenih u HR-u ne želi da pola radnog vremena provede intervjuišući nove kandidate jer mu je ključni čovek upravo otišao u konkurentsku kompaniju! Sebi to ponajmanje želite, zar ne?

Tu se „muka“ ne završava. Jer, osim što

su dobrim delom odgovorni za ostvarenje poslovnih rezultata, menadžeri su odgovorni i za razvoj zaposlenih - treba da se bave njima i redovno da im daju povratne informacije, informišu o ciljevima kompanije i omoguće im da odu na obuku. To je takođe posao menadžera. On treba da omogući svojim zaposlenima da napreduju i budu prepoznati.

Čemu sada LPR (lični plan razvoja zaposlenih)?

Osim plana nasleđivanja, važna tema je i lični plan razvoja zaposlenih (LPR). Pošto smo dali časnu reč da ćemo se baviti razvojem zaposlenih, pitanje je sada kako ćemo to da uradimo. Najjednostavnije rešenje je da zaposleni popuni neki papir o tome na koju bi obuku želeo da ide. Neretko se dešava da tu budu pobrojane konferencije u Parizu, jer dnevnicе nisu loše. Međutim, LPR najpre treba da sadrži vrlo konkretne korake i zadatke koji treba da budu urađeni. Jedan od koraka je i redovno davanje povratnih informacija zaposlenom. Ma kako to lako zvučalo, nema tog menadžera koji u ovome ne pravi greške. Sigurna sam da ste mnogo puta čuli ove rečenice:

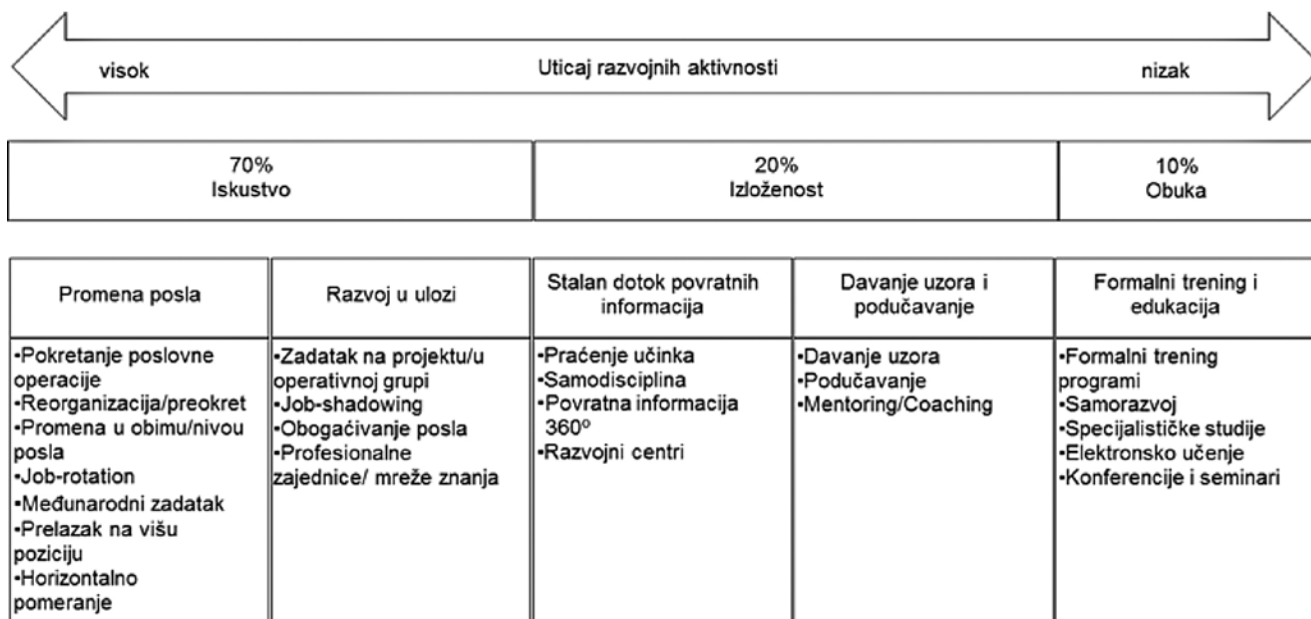
- „Kada sam nezadovoljan, ja to i kažem!“
- „Moji ljudi znaju gde smo sa rezultatima.“
- „Ja im uvek ukažem na greške!“

Ako ste primetili, ovo su sve negativne izjave i ne dovode do pozitivne promene ponašanja.

Menadžerima je ponekad teško da izgovore obične pohvale: „E, odlično si uradila onu prezentaciju za bord i podaci koje si izvukla su nam pomogli da popravimo plan prodaje.“

Zvuči vrlo jednostavno, ali, zapitajte se da li vi to kažete svojim zaposlenima. Odnosno, da li i vama to vaši menadžeri govore.

„Ona prezentacija koju si uradila za bord bi trebalo da sadrži dodatni grafikone kojim se analizira konkurencija. Možeš li o tome da razmisliš sledeći put, kako bi bolje uradili plan?“ Tek ovo se retko izgovara! Menadžer treba da osmisli pohvale, da bude taktičan, da



izabere reči i okruženje u kojem će tako nešto da kaže. Jer, to su sve možda sitnice koje trenutno izgledaju kao da nisu važne, ali i te kako utiču na motivaciju zaposlenih, stav prema poslu, zadovoljstvo i uopšteno, dalji razvoj. Ako su menadžeri samo kritični, zaposleni će zauzeti pasivan stav - stav „veži konja gde ti gazda kaže“. I, gde je tu napredak? Gde su inovacije? Gde je bolji učinak?

Sljedeća stavka u LPR-u može da bude i držanje prezentacije top menadžmentu! E, tu sam vas čekala! Zašto bi menadžeri davali zaposlenima da prezentuju? To je moj posao! Ja sam direktorka! Da, slažem se, ali baš zato i jeste tu gde jeste. Zato što razvijate svoje ljude, oni su vaše ogledalo, kroz vaše zaposlene i vas gledaju.

70:20:10

Glavni princip koji se primenjuje u treningu i razvoju zaposlenih je tzv. 70:20:10, i on podrazumeva kombinovano učenje (iskustvo, izloženost, edukacija). Ono se pokazalo kao najsnajznije i najefektivnije. Učenje i razvoj trebalo bi realizovati odabirom odgovarajućih poslovnih zadataka (70% iskustvo). Zatim, stalnim

protokom povratnih informacija i razmenom sa uzorima i mentorima (20% izloženost) i, konačno, formalnim treningom (10% obuka). Primer ovakvog učenja je dat u gornjoj tabeli. Prateći ovaj grafikon možete da pomognete svojim zaposlenima da kreiraju svoj plan razvoja, ali i da napravite svoj.

I na kraju, šta reći? Mnogo je HR alata, mnogo je informacija, mnogo je toga što treba da ispunite i realizujete do kraja ovog meseca, do kraja kvartala, do kraja godine. A godina je tek počela. No, vratila bih se onda na početak teksta i na pitanje šta se dešava ako svoje ljude ne razvijamo, i čiji je to posao. Mislite o tome... ■

Nevena Radovanović je šefica odeljenja za zapošljavanje, obuku i razvoj u Erste Bank od juna 2012. godine. Pre toga je radila na poziciji direktora za trening i razvoj u kompaniji NIS a.d. (2011-2012). Bila je menadžer za selekciju, trening i razvoj u kompaniji Holcim (Srbija) (2007-2011). Pre toga Nevena je radila na različitim pozicijama u marketingu, prodaji i komunikacijama. Po struci je psiholog, i između ovde navedenog bavi se i savetovanjem i psihoterapijskim radom. Nevenu možete kontaktirati e-mailom nevena.radovanovic@erstebank.rs ili telefonom 060 874 7732.

DEJANA MANIĆ KAVGIĆ

HR BUSINESS PARTNER

AD IMLEK

UČITI, OBUČITI, PA SE MANJE MUČITI!

Koliko puta ste čuli sledeće fraze:

„Nisam ja lud da ga tome naučim, a posle da se kiti mojim perjem”

„Taman posla da mu to objasnim, pa da mi preuzme posao”

„Ha, da neće možda da me dodatno plate da ih obučim?”



Potpuno sam sigurna da ste se nekad u svojoj karijeri susreli sa ljudima koji ovako razmišljaju, ili što je još gore, ponašaju u skladu sa tim. Pokušavala sam da nađem opravdanja. Nakaradno društvo i okolnosti u kojima živimo možda su nas prisilili da tako razmišljamo. Poslodavci su ti koji nam kreiraju radno okruženje, pa ako dotične kolege nisu imale priliku da čuju drugačije i da u tom smislu budu naučeni, nije ni čudo što tako razmišljaju.

Na svu sreću, rekla bih da smo kao društvo i kao pojedinci u proteklih nekoliko godina usvojili neka nova znanja. Iskreno se nadam da ste zaposleni u takvom radnom okruženju koje neguje kulturu deljenja znanja. Profesionalni razvoj pojedinaca, grupa i cele organizacije najviše zavisi upravo od svesti poslodavca o važnosti aspekta razvoja zaposlenih. Ukoliko ne postoji svest o važnosti kreiranja kulture razvoja i kulture deljenja znanja kao njenog bitnog segmenta, teško da će zaposleni nešto raditi na tom polju. Bez obzira na ovu činjenicu, i dalje verujem da pojedinci mogu sami kreirati bolje radno okruženje i organizaciju ukoliko sami to žele, tj. najčešće, ukoliko uvide koliko im je to korisno.

Jedino validno pitanje, koje svi mi imamo puno pravo da postavimo jeste:

Šta ja imam od togal?

Postaviti ga baš ovako je sasvim korektno jer ga postavljamo u svim mogućim sferama života, pa zašto ne tražiti odgovore i na polju našeg posla, na kojem inače provedemo više od pola životnog veka? Lakše je obučiti kolege, objasniti im kako da jednostavnije razumeju i

obave posao, nego stalno slušati pitanja, suočavati se sa nerazumevanjima, ispravljati tuđe greške, i, na kraju, dobijati više posla da ga sami obavimo. Ukoliko kolege i saradnike sa kojima svakodnevno radite, ili na koje ste upućeni prirodom vašeg posla, obučite da postanu sposobniji i veštiji, jednostavno rečeno - sebi olakšavate život.

Šta ovim dobijate? Više vremena na raspolaganju i manju verovatnoću stvaranja i gomilanja stresa. Zato ne propustajte priliku da izdvojite vreme i strpljenje da vašim kolegama nešto pojasnite ili ih nečemu naučite. Ukoliko uspete da ih osposobite da se bave nečim za šta prethodno nisu bili kompetentni, tj. nisu imali potreban nivo znanja i veština - eto lepote! Deo zaduženja možete na njih preneti, a vama ostaje više vremena da se bavite složenijim stvarima. Pa šta je tu lepo? - pitate se.

Verovali ili ne, većina sposobnih ljudi uživa u dobijanju složenijih zadataka, a oni kojima to i ne predstavlja posebno zadovoljstvo, svakako će od rukovodioca kad-tad dobiti neki novi izazovan zadatak. Neretko se dešava da rukovodioci najčešće zbog hitnosti i bitnosti posla, baš vama dodele taj novi izazovan zadatak. Naravno, već imate sasvim dovoljno obaveza i ne znate kako ćete sve postići. Možda ste se i bunili, ali odgovor je uvek sličan ovome: „Znaš da niko drugi nije dorastao tom zadatku“ ili „Ti ćeš to ipak bolje uraditi od osobe X“, ili „To je odlično za tvoje dalje usavršavanje“... Nije loše čuti ovakve komentare, jer to obično znači da vaš rukovodilac ima poverenja u vas i ceni vaše lične sposobnosti. Ali svakako bi vam prijalo da nekada neko drugi dobije poneko dodatno zaduženje, ili makar da dobijete dodatnu pomoć.

Ima vas koji ovo čitaju i pitaju se:

A šta ako ja nekoga tako obučim pa mi sutra „dode glave“?

Ako ste kompetentni za posao koji obavljate, konstantno radite na sopstvenom razvoju, doprinosite organizaciji i sigurni ste u svoje sposobnosti, to što ćete raditi na razvoju drugih zaposlenih može biti samo prednost. Ako ipak radite u okruženju koje to ne ume da prepozna, možda to i nije najbolje mesto za vas. Možda ste ga prerasli i vreme je da tražite bolju priliku.

Neki mi kažu da sam idealista, ali meni je to slično kao kada svoje dete naučite da hoda, piše, vozi bicikl ili pliva. Kako se osećate kada nacrtate divan crtež, napiše najbolji sastav u razredu, osvoji nagradu na nekom takmičenju? Nekako smo na to uvek ponosni. Pa zašto ne bismo bili ponosni na kolege na čiji smo napredak na bilo koji način uticali?

Da se vratim na početno pitanje: Šta ja od toga dobijam? Evo nekoliko odgovora, a vi ćete se sigurno setiti još nekih.

- Pomoć u poslu
- Smanjenje stresa
- Stvaranje kvalitetnijeg tima
- Kreiranje uspešnije organizacije (ko od nas voli da radi u neuspešnoj?)

A za sve moje drugare entuzijaste - onaj lep osećaj kada znaš da je neko baš zbog tebe postao bolji, e to je velika lična satisfakcija! ■



Dejana Manić Kavgić je HR Business partner u kompaniji AD IMLEK od decembra 2015. godine. Započela je karijeru baveći se marketingom do 2007. godine, a prethodno HR iskustvo je u periodu od 2008 do 2015 sticala u kompaniji HEINEKEN Srbija na različitim pozicijama - HR Supervisor za zapošljavanje i razvoj, HR Business partner, Menadžer za razvoj zaposlenih i organizacije. Dejanu možete kontaktirati e-mailom dejana.manic@gmail.com ili telefonom 065 506 1793.

Od A Do Š



Bojana Radović je Bussines controller u G4S Secure Solutions (2016-). Pre toga je radila kao Specijalista za konsolidovano biznis planiranje, analizu i controlling u NIS Gasprom Neft-u (2014-2016) i kao Saradnik za finansijsko praćenje, analizu i izveštavanje u postupku stečaja i likvidacije u Agenciji za privatizaciju (2011-2014). Bojanu možeš kontaktirati e-mailom bojana.radovic@rs.g4s.com ili na 060 011 4342.

- | Slovo | Značenje |
|-----------|---|
| A | Ambicija. |
| B | Beograd, Novi Sad, Podgorica, Kotor, Travnik, Bjelovar, gradovi koji su obeležili moj život. |
| V | Vladeta Jerotić. „Jako je važno razlikovati autoritet od autoritarnosti.“ |
| G | G4S. Kompanija koja neguje svoj kadar i svakom zaposlenom pruža mogućnost za usavršavanje i napredak u karijeri. |
| D | Dostojanstvo. Dužnost prema samom sebi se sastoji u tome da čovek očuva ljudsko dostojanstvo u sopstvenoj ličnosti. |
| Đ | Giorgio Armani. Posvećen rad daje rezultate koji se izdvajaju iz mase drugih i ostaju zapaženi. Često ih odlikuju kvalitet i jednostavnost. |
| E | Estetika, emancipacija i empatija. |
| Ž | Žene. Savršena bića. Stvorene da bi bile voljene, a ne da bi se razumele. |
| Z | Znanje i zdravlje. Jednako neophodni za lep život. |
| I | Istra, Il Divo. Kada želim da sve što vidim i čujem bude lepo. |
| J | Jutro. Asocira na pozitivnu energiju, kao i na nove početke i izazove kojima se iznova radujem. |
| K | Kontrola, kreativnost, kultura. Najčešći akteri na mojoj životnoj pozornici. |
| L | Lojalnost. Osobina vredna poštovanja |
| LJ | Ljiljan. U staroj Grčkoj ovaj cvet bio je posvećen vrhovnoj boginji Heri, i kao takav simbol je uzvišenosti, čistoće i beskrajne lepote. |
| M | Mont Blanc. Vrh sveta kao asocijacija da uvek može više i bolje. |
| N | Negovanje pravih vrednosti. |
| NJ | Njegov osmeh. |
| O | Odmerenost, odlučnost i odgovornost. |
| P | Pet P: Porodica, Poverenje, Patriotizam, Poštenje i Profesionalizam |
| R | Radovanje dvogodišnjoj bratanići Ani. |
| S | Strast. U svemu što radim. Sigurnost, u sebe i druge. |
| T | Tiffany. „Breakfast at Tiffany’s“. Klasici koji nas podsete da svako vreme ima svoju formu, ali suština ostaje ista. |
| Ć | Ćutanje. „Zatvorena usta ne greše“, savet prijateljice koji pamtim. |
| U | Uspeh. Voli ono što radiš. Budi vredan. Napravi balans. Veruj u sebe. |
| F | Fokusiranost. Vrlina profesionalaca. |
| H | Harizma. Otvara sva vrata. |
| C | Cveće. Po bontonu. |
| Č | Činiti. Dobro čini, dobrim će ti se vratiti. |
| DŽ | Džezva za kafu. Posle možemo da komuniciramo. |
| Š | Šesnaesti avgust. Datum u godini kada sumiram zašto je sve i kako počelo. |

ANALITIKA

measure · understand · improve

PORTFOLIO OF BEST IN CLASS SOFTWARE SOLUTIONS

talentia
Affiliate Partner

CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Upravlajte performansama kompanije kroz izveštavanje, budžetiranje, konsolidaciju i dashboard analizu.



talentia
Affiliate Partner

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT "FROM HIRE TO RETIRE"

Upravlajte strateškim HR i Talent menadžmentom, u jednom sistemu.



MEASURE

WITH NO EFFORT

YOUR ACTIVITIES AND THEIR ATTRIBUTES AND PECULIARITIES



UNDERSTAND

WHAT IS GOING ON

ASK THE RIGHT QUESTIONS & GIVE THE RIGHT ANSWERS TO YOUR BUSINESS



IMPROVE

YOUR PROFIT

INCREASING THE QUALITY AND THE PRODUCTIVITY OF YOUR OPERATIONS



OMNITRACS - ROADNET

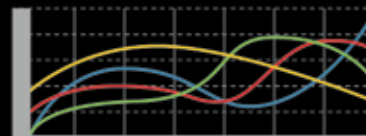
Planirajte optimalne transportne rute u distribuciji i smanjite troškove po istovarnom mestu.



 **omnitracs**
roadnet strategic partner

DEMAND SOLUTIONS

Planirajte optimalne zalihe i visok nivo opsluživanja kupaca.



 **Demand Solutions®**

DRAGANA NERANDŽIĆ
HEAD OF MARKETING
WIENER STÄDTISCHE OSIGURANJE



MARKETING BUDŽET- MUST HAVE!

Kako je marketing bio popularan poslednjih godina, tako se usložnjavao i način rada, pronalaženja novih kanala komunikacija i dodirnih tačaka sa željama određenih kupaca. S vremenom, marketing je uspeo čak i da poslovnu sredinu oko sebe transformiše i da utiče na promenu pristupa klijentima. To znači da se sa B2B ili B2C modela prelazilo na P2P (people to people), odnosno da se njegovo veličanstvo, klijent, stavi na pijadastal. Marketing je uspeo da pokaže da nije (ili jeste) sve samo u cilju podizanja prodaje, već da je nešto i u indirektnom delovanju, kroz društveno odgovorno ponašanje. Da, postoje i takve aktivnosti koje se rade danas, za rezultate koje ćemo imati sutra.

Svako širenje oblasti marketinga, pogotovo poslednjih godina kada je doživelo bitne transformacije kroz digitalne kanale komunikacije, bez kojih je savremeno poslovanje postalo nezamislivo, zadavalo je glavobolje finansijama i controllingu. Ovakve transformacije i proširivanje oni su videli kao dodatne načine trošenja sredstava, dok smo ih mi, ljudi iz marketinga, videli kao način da budemo tamo gde je naša ciljna grupa, a sve u cilju toga da odgovorimo potrebama klijenata, pa čak i onim potrebama kojih ni sami nisu svesni. Naravno, ovo su bili i razlozi za traženje većeg budžeta za marketing. Tražilo se povećanje procenta koji se izdvaja iz planiranog profita za marketing, proširivale su se linije troškova, odnosno ulaganja.

I tu je glavna razlika koja određuje kompaniju kako vidi svoje poslovanje: Da li je ulaganje u ljude i njihovo znanje trošak za obuke, ili ulaganje u znanje i kompetencije ljudi? Ista je situacija i sa marketinškim aktivnostima: Da li su zaista to troškovi marketinga za neku kompaniju, ili investiranje? Čemu perfektan proizvod, usluga, ako je potpuno nepoznat i nedostupan svojoj ciljnoj grupi? Koliko nas bi kupilo neki proizvod skroz nepoznatog imena (brenda)? Koliko nam kvalitetan, poznat brend, garantuje određene performanse?

Kada sve uzmemo u obzir, jasno je da je marketing budžet ipak investicija u proizvode, usluge i poznatost brenda, a optimizovano trošenje budžeta način da se investirana sredstva vrate kroz određen *revenue share*. Službe finansija i controllinga su se trudile da nađu formulu koja će kvantifikovati data marketing ulaganja. S druge strane, ljudi iz marketinga su želeli da imaju nešto čime bi merili uspeh date kampanje ili akcije. Došli su do ROI formulacije (prinos po investiciji).

Zašto nam je ROI važan? Pomoću ove formule možemo proceniti uspeh, ili neuspeh, isplativost uloženi sredstava u kampanju. ROI nam prilično pomaže da uporedimo ostvaren profit iz određene marketing strategije. To je ujedno i smernica za buduća planiranja i investicije i način da optimizujemo marketing budžet i kvantifikovano opravdamo određena ulaganja.

Dodatna ekspanzija digitalnih kanala i aktivnosti po njima, omogućila je da se mnogo bolje optimizuju uložena sredstva i da se realnije sagleda efekat plasirane kampanje ili poruke kroz ove kanale. Ovo je dosta pomoglo sektorima marketinga i agencijama da opravdaju određena ulaganja, ali ne i u potpunosti. Ostalo je pitanje koliko koji kanal komunikacije zaista ima efekat na krajnji ROI. Neka istraživanja potenciraju da su to TV i digitalni kanali, ali ne možemo to tvrditi jer specifičnost proizvoda i usluga na tržištu velika.

Efikan marketing budžet je postao MUST svakog business plana. Mnogi marketing stručnjaci su protivnici ROI formulacije tvrdeći da ona ne obuhvata dovoljno parametara, da je nemoguće u krajnjem profitu izmeriti uticaj određene prisutnosti brenda na, na primer, majici ili outdooru. Razlog za takav stav je u tome što su marketing aktivnosti, ipak, aktivnosti sa produženim efektom koji ne mora odmah da se odrazi na prodaju, već daju efekte dugoročno. Što je tačno.

Zato sve više marketing stručnjaka u svetu formulaciju *Return On Investment* transformišu u *Return On Engagement* (ROE). Opravdano smatraju da je dovoljno da je marketing investicija stvorila vezu sa potencijalnim kupcem, napravila kontakt i pronašla put, napravila dobar prvi korak prodajnog ciklusa i time već prodaji dala odličan temelj za pozitivan rezultat. ■

Dragana Nerandžić je Head of Marketing Unit u Wiener Städtische osiguranju Beograd od aprila 2013. godine. Radila je kao Mainstream Marketing Manager u kompaniji Carlsberg (2011-2012). Bila je Senior Product Manager u kompaniji Beiersdoorf (2008-2011). Radila je kao direktor marketinga u kompaniji InBev Trebjesa Brewery (2006-2007), a od 2002. do 2006 godine bila je direktor marketinga u Telenor Montenegro. Dragana mozete kontaktirati e-mailom d.nerandzic@wiener.co.rs ili telefonom 060 100 6055.

MARIJA ĐUROVIĆ

MENADŽER ODELJENJA ZA MARKETING I KOMUNIKACIJU
SOCIETE GENERALE BANKA

Od velike ideje do zadovoljnog klijenta

Tehnološki napredak sa kojim se svet suočio na pragu 21. veka potpuno je promenio svakodnevicu na globalnom nivou. Tehnologija se sve brže razvija u današnjem digitalnom okruženju, što je dovelo ne samo do promena u mnogim poslovnim oblastima, već i do pojave sasvim novih industrija. Imajući ovo u vidu, jasno je da se i komunikacija sa potrošačima, odnosno, klijentima, zauvek promenila.

Današnji potrošači imaju mnogo mogućnosti i pretrpani su informacijama koje dolaze sa svih strana. Samo jedan klik kompjuterskim mišem, ili pokret prsta na mobilnom telefonu odvući će potencijalnog kupca na sasvim drugu stranu, ukoliko mu se ne ponudi dovoljno zanimljiv sadržaj.

Nekada je bilo dovoljno plasirati poruku kroz takozvane tradicionalne kanale – TV, radio, bilborde i oglase u štampanim izdanjima. Danas, mnoštvo kanala primorava marketinške stručnjake da dobro odaberu kojim će kanalom i kojim sadržajem preneti poruku do potrošača. Brendovi i kompanije moraju, pre svega, da se stave „u cipele“ svojih klijenata kako bi im ponudili proizvode i usluge kreirane prema njihovim potrebama, a zatim da budu spremni da sa njima otvoreno komuniciraju.

Tako dolazimo do integrisane marketinške kampanje koja obezbeđuje da svi promotivni alati rade sa jednim zajedničkim ciljem i pod jednom komunikacijskom kapom. Unificirana

poruka, adaptirana kroz različite kanale, zasigurno ima veći uticaj i može se izdvojiti u moru drugih sadržaja kojima su ljudi svakodnevno izloženi.

Integracija ne znači samo unificiranost poruke ka potrošaču, već i kroz različite biznis linije. Vrlo je važno da različita odeljenja unutar kompanije, kao što su ona koja se bave istraživanjima, razvojem proizvoda, finansijama, distribucijom i prodajom, rade zajedno, što podrazumeva horizontalnu integraciju. S druge strane, svaka kampanja mora da bude i vertikalno integrisana i da inkorporira u sebi korporativne i vrednosti brenda. Takođe, pored eksterne promocije, poruka mora biti iskomunicirana i interno među zaposlenima.

Odakle krenuti?

1. Istraživanje. Pre svega, potrebno je krenuti od dobrog razumevanja šta zaista pokreće klijenta. Pažljivo osmatranje i analiziranje ciljne grupe i njenih navika,



ali i okruženja u kojem se ona nalazi, pomoći će u kreiranju plana kampanje i definisanju kanala za obraćanje potencijalnim i postojećim klijentima.

- 2. Velika ideja.** Kako bi se izdvojili u današnjem svetu pretrpanom najrazličitijim informacijama, potrebna je kreativnost i inovativnost. Vrlo je važno ne prodavati proizvod već rešenje koje on donosi. Nije lako pronaći ideju koja će na pravi način predstaviti vaš proizvod i uslugu iz ugla potreba korisnika, ali u tome i jeste lepota ovog posla.
- 3. Kreiranje plana i definisanje kanala i sadržaja.** Jednom, kad se dođe do velike ideje, potrebno je dobro osmisliti plan – kroz koje kanale i na koji način dopreti do publike. Obe stavke su ključne za uspeh kampanje. Važno je da se kreira sadržaj koji je relevantan za korisnike i važno je

plasirati ga putem onih kanala koje ciljna grupa koristi.

- 4. Osiguravanje konzistentnosti.** Ovo ne znači da treba imati isti vizual kroz različite kanale, već da je važno iskoristiti sve prednosti određenog kanala i prilagoditi komunikaciju. Takođe, treba osigurati da svi učesnici u projektu, bez obzira kojim se kanalom komunikacije bave, rade zajedno, ili ako za to ne postoje mogućnosti, da jedna osoba koordinira ostatakom tima kako bi svi mogli da doprinesu konzistentnoj komunikaciji.
- 5. Praćenje rezultata** (i menjanje plana ukoliko je potrebno). Dobro je imati plan A, ako on pođe po zlu, odlično je imati i plan B. Merenje rezultata u današnjem digitalnom svetu je olakšano jer su konkretni rezultati takoreći odmah dostupni, što daje mogućnost da se pravovremeno

reaguje i tokom kampanje. A, po završetku kampanje, analiza rezultata je presudna, što zbog opravdanja uložених sredstava, što zbog boljeg planiranja marketing procesa ubuduće.

Kako integrisane marketinške komunikacije izgledaju u realnosti, možemo videti na primeru naše nedavne kampanje lansiranja prve onlajn ekspoziture u Srbiji. Kada smo razmišljali o ova-ko jedinstvenom servisu, krenuli smo od istraživanja. Uzeli smo u obzir generalna kretanja u finansijskom svetu, u zemlji i inostranstvu, imajući u vidu da ljudi danas žele da svoje poslove završavaju putem interneta brzo i jednostavno, štedeći vreme i novac. Takođe, razgovarali smo i sa našim klijentima kako bi im ponudili najbolje rešenje za njihove potrebe.

Tako je rođena prva onlajn poslovница gde naši klijenti, pored klasičnih transakcija i plaćanja, od sada mogu realizovati i složenije bankarske proizvode potpuno putem interneta. To praktično znači da možete vrlo jednostavno uzeti gotovinski kredit, dozvoljeni minus, otvoriti štedni račun i realizovati druge usluge putem interneta, bez ijednog odlaska u banku, ukoliko posedujete digitalni sertifikat.

Nije bilo lako prikazati sve funkcionalnosti ove usluge, ali, s obzirom na njenu revolucionarnost i jedinstvenost na tržištu Srbije, koncept kampanje je osmišljen tako da oslikava značaj noviteta koju donosimo na domaće tržište. On prati temu sletanja čoveka na mesec kao simbola progresa i tehnoloških inovacija koje neprekidno sustižu jedna drugu u svim oblastima našeg svakodnevnog života, od svemirskih istraživanja do bankarstva. Danas možemo da istražujemo mesec i bez napuštanja naše planete, kao i da obavljamo bankarske poslove bez odlaska u banku, sve zahvaljujući evoluciji digitalnih tehnologija. Inspirisani čuvenom rečenicom koju je svojevremeno izgovorio astronaut Nil Armstrong, slogan naše kampanje je glasio: „Mali korak za čovečanstvo, veliki za bankarstvo“, a multimedijalni promotivni materijal oslanjao se na savremene trendove, kako u advertajzingu, tako i u pop-kulturi.

Kada smo došli do velike ideje, pažljivo smo razradili plan i kanale komunikacije. U javnosti smo nastupili integrisanjem različitih pristupa promociji. Objedinili smo advertajzing, saradnju sa medijima, brendiranje ekspozitura, direktni marketing, organizaciju događaja, *guerilla* marketing kao i onlajn komunikaciju i saradnju sa IT zajednicom i nezavisnim blogerima. Kampanju smo lansirali putem događaja, gde smo kroz panel-diskusiju sa različitim predstavnicima ministarstava, poslovnih asocijacija, privrede, medija i članova onlajn zajednice razgovarali o ovoj inovaciji kroz prizmu daljih unapređenja elektronskog poslovanja u našoj zemlji. U planiranju kampanje, pored in-house tima, u projekat su od početka bile uključene i naša *media buying* i *marketinška agencija*.

Naravno, lansiranjem kampanje ne dolazimo do kraja, naprotiv, tada je pravo vreme da praćenjem rezultata sagledamo da li smo na pravom putu, kao i da klijentima omogućimo sjajno korisničko iskustvo.

U vremenu kada se različiti kanali komunikacije prepliću i kada je pažnja ljudi rasuta, a okruženje se menja iz minuta u minut – biti inovativan u kreiranju samog proizvoda, u načinu njegove promocije, kao i kreiranja jedinstvenog iskustva korisnika, biće od presudnog značaja za svaki biznis, a integrisane komunikacije su svakako neophodne na ovom putu.

Ovakav zadatak nije lak, ali donosi mnoge prednosti. Ne samo da pažljivo planiranje kanala i odabir resursa donosi niže troškove, već i bolje rezultate u promociji datog proizvoda, ili usluge, ali i dodatnu vrednost u učvršćivanju jedinstvenog imidža brenda i kompanije. ■

Marija Đurović je menadžer odeljenja za marketing i komunikacije u Societe Generale banci od februara 2015. U istoj banci prošla je različite pozicije u odeljenju za marketing i komunikaciju od 2006. godine. Mariju možete kontaktirati e-mailom marija.djurovic@socgen.com ili telefonom 063 445 843.

ANA PETONJIĆ
SEE EVENT SPECIALIST
IBM

VAŠ DIREKTOR MARKETINGA – VAŠ NAJVAŽNIJI STRATEŠKI PARTNER



Termin disruptivne inovacije skovao je Klejton Kristensen, guru u oblasti menadžmenta, kako bi opisao situaciju u kojoj novi igrači ciljaju samo dno nekog tržišta, a onda se rapidno penju prema njegovom vrhu, ostavljajući konkurenciju daleko za sobom. Nekada redak fenomen, danas je postao uobičajena stvar, *business as usual*. Inovacije koje se oslanjaju na nove tehnologije, ili poslovne modele, ili, pak, koriste postojeće tehnologije na sasvim novi način, pojavljuju se svakoga dana i svojim delovanjem menjaju čitave industrije. Time posredno uzrokuju promene u svim kompanijama koje u tim oblastima posluju. Kredo je danas jednostavan: budi prvi i budi najbolji ili ostani pregažen. Granice između industrija erodiraju postepeno jer kompanije iz jednog sektora primenjuju svoju ekspertizu kako bi osvojile drugi sektor, i to je čuvena „uberizacija“ o kojoj direktori kompanija razmišljaju napeto i zbog čega nastoje da anticipiraju trendove kako bi zadržali konkurentnu prednost.

Vaš uspeh u poslu danas zavisi od toga koliko brzo možete da se krećete, koliko ste fleksibilni, koliko poznajete konkurenciju, koliko dobro slušate svoje korisnike.

Ako se pitate gde je mesto marketinga u ovom svetu brzih promena i instant reakcija, tržišta koja se stvaraju i razaraju brže nego ikada pre, odgovor je da je ono sve bitnije i sve bliže centru zbivanja. Istraživanja koja je IBM sproveo intervjujući 5.200 direktora iz 70 zemalja širom sveta i 17 različitih industrija pokazuju da je direktor marketinga, uz finansijskog direktora, postao najvažniji i najbliži savetnik generalnom direktoru. I šta još? Direktor marketinga je postao i jedan od glavnih kupaca za nove tehnologije. Jedan od razloga je što se arena u kojoj je direktor marketinga glavni igrač drastično promenila. Ona je sada online, mobilna, višekanalna, sa korisnikom kao centralnom figurom zbog koje se sve dešava. Danas, kompanija ima tačno 5 minuta da reaguje preko socijalnih mreža na upit svog korisnika.

Svet se promenio i ubrzao, a istraživanja pokazuju da više ljudi poseduje neki od mobilnih uređaja nego četkicu za zube! Čak 84% korisnika pametnih telefona proverava neku od aplikacija čim otvori oči ujutru. Osnovna očekivanja se nisu promenila u odnosu na tradicionalne poslovne modele, marketing u kompaniji je uvek, kao jedno od svojih primarnih zaduženja, imao brigu o kupcu, poznavanje kupca, njegovih navika, njegovih potreba, predviđanje potreba i stvaranje potražnje za novim rešenjima i proizvodima. Danas nam napredni analitički alati omogućavaju da svoje kupce poznamo na način koji daleko prevazilazi segmentaciju, ili demografske i transakcijske obrasce. Nastojimo da svoje kupce poznamo na individualnom nivou i da im se tako i obraćamo, da sa njima razgovaramo na mestu gde se oni nalaze, jezikom koji oni poznaju i razumeju. Ovo široko poznavanje potreba kupaca omogućava nam i stratešku prednost jer, osim proizvoda i usluga, svojim kupcima prilazimo i putem specifičnih znanja, konteksta, iskustava ili povezivanjem u grupe sličnih interesovanja, i time omogućavamo ne samo marketinško iskustvo već ukupno iskustvo koju kupac ima sa našom kompanijom.

Naravno, nisu svi direktori marketinga pozitivno reagovali na nastale promene, mnogi su promene prepoznali kao izazove koje novo vreme stavlja pred njih. Uz već pomenute intervjuje sa direktorima, IBM je analizirao akademske radove, posmatrao kakvi se sadržaji i ideje dele na društvenim mrežama i intervjuisao više učesnika u programu razmene direktora marketinga i IT direktora. Saznali smo da se samo 48 posto njih oseća spremnim da se izbori sa kompleksnošću u poslovnom okruženju, a čak 79 posto predviđa znatno veću složenost u narednih tri do pet godina. Uzmimo kao primer ekspanziju podataka: 2.5 triliona gigabajta novog sadržaja se kreira svakodnevno, a 80 posto svih podataka je nestrukturirano. Dakle, crna rupa za računare

Marketing is a (buyer) journey, not a destination

Marketers experimenting with various budget allocations across the buyer cycle



Awareness to Engagement

Marketers expect an increase in awareness, but not necessarily in engagement, as they move from the top of the funnel to the bottom



What's even more interesting is that marketers are planning to spend even more in the next 2 years, again, evenly across the buying stages.



Betting on every horse in the race?

Marketers are betting on every horse in the race, but not necessarily on the right horse, as they move from the top of the funnel to the bottom



Marketing is evolving, not just adding a digital channel

Marketers are taking a holistic view across the buying cycle, from awareness to engagement to conversion



Research Snapshot

Marketers are looking for ways to improve their marketing performance, and they're finding success in several areas:

- Improving the customer experience
- Using data to drive marketing decisions
- Investing in digital marketing
- Collaborating with other departments

The IBM Cloud is the only major platform and ecosystem available in North America that offers a full range of services, from infrastructure to consulting, with a focus on helping you succeed in the cloud.

Take time to think about the way you manage your data. IBM Marketing Analytics is a powerful tool that helps you understand your customer's behavior and make data-driven decisions.

koji podatke analiziraju. Alati koji omogućavaju računarima da ove podatke vide, da prikupе podatke pristigle od senzora, društvenih mreža, video-materijala, transakcijskih informacija, daju obilje informacija direktorima marketinga koji ih mogu iskoristiti da što bolje pozicioniraju svoje proizvode i usluge, ali i da anticipiraju trendove i spremno dočekaju nadolazeće zahteve. Ipak, ekspanzija podataka je i dalje briga broj jedan za direktore marketinga, nekima zato što se ne osećaju tehnički opremljenim, nekima što osećaju da se težište kontrole pomerilo daleko ka kupcu i što sa teškoćama odgovaraju na dvosmernu komunikaciju koja se odvija u realnom vremenu.

Pored velikih razlika među kompanijama i više ne tako velikih razlika među pojedinim industrijama, direktori marketinga se, ipak, mogu podeliti u dve grupe:

- **Inovatori.** Inovatori primenjuju integrisan pristup marketingu koji obuhvata višefunkcionalne odnose i uvide kako bi angažovali kupce, kreirali vidljivu vrednost i generisali pozitivnu reakciju na brend i njegovu ponudu. Ovi direktori marketinga će koristiti sva raspoloživa sredstva u klasičnom pristupu integrisanom marketingu, shvatajući da pojave poput društvenih medija imaju direktan i indirektan uticaj na mnoge njihove marketinške odluke. Oni će agresivno pratiti i ocenjivati podatke dobijene putem digitalnih mreža da oblikuju svoje odluke. Oni će verovatno uvideti potrebu da izjednače interne i eksterne poruke i mobilisaće napredna sredstva poput kognitivnog copywritinga ili prediktivne analitike u cilju ostvarenja što boljih rezultata.
- **Sledbenici.** Nasuprot inovatorima, sledbenici još uvek u potpunosti ne primenjuju nove kanale u marketinškim strategijama, iako su svesni novih tržišnih kretanja u širem smislu. U nedostatku podataka, uvida, ili drugih raspoloživih resursa koje inovatori imaju, oni mogu imati problema sa stvaranjem potpuno integrisanog marketinškog pristupa.

Svakako, i jedni i drugi već znaju da je 4P izraslo u 4C i da su danas ključne reči: kupac (consumer), cena (cost), dostupnost (convenience) i komunikacija (communication).

Bez obzira da li vam se čini da ove prilike odražavaju našu realnost ili ne, novo doba je stiglo. Kao u dečjoj igri: spremni ili ne – polazim! Zato je bolje da budete na „spremnoj“ strani. Vaši direktori marketinga su vaš novi-stari adut. Oni poznaju vaše kupce. Oni poznaju vašu konkurenciju. I njihove kupce. I kupce onih koji vam nisu konkurencija. Bar ne još. Oni će vam dati panoramski pogled na okruženje. Učinite ih ključnim činiocem pri donošenju strateških odluka. Stvorite ekosistem razmene znanja i informacija i znajte da je ekosistem dobar samo onoliko koliko i njegov najslabiji član, pa stoga radite na osnaživanju članova tima. I, najbitnije - gledajte oko sebe. Sve vreme. Srećno. ■

Ana Petonjić je zaposlena u kompaniji IBM na različitim pozicijama u sektoru marketinga i komunikacija od 2011. godine. Trenutno zauzima poziciju Event Specialist i pokriva prostor jugoistočne Evrope. Anu možete kontaktirati e-mailom ana.petonjic@rs.ibm.com.

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Hana Butigan-Depotović, Katarina Milić, Jelena Blagojević i Sandra Rapo

1. Nadimak
2. Kada si rođena?
3. Koji si znak u horoskopu?
4. Da li imaš brata ili sestru?
5. Omiljeni parfem
6. Tvoje vrline
7. Tvoje mane
8. Omiljeni predmet dok si bila u školi?
9. Šta si želela da budeš kao dete?
10. Kako se zovu tvoj najbolji drug i drugarica?
11. Tvoja omiljena boja
12. Omiljeni glumac i glumica
13. Omiljeni filmovi
14. Omiljena serija
15. Kada bi mogla da budeš lik iz crtaća, koga bi odabrala?
16. Koju vrstu muzike slušaš u slobodno vreme?
17. Omiljena pevačica ili pevač
18. Omiljena knjiga ili pisac
19. Šta radiš u slobodno vreme?
20. Kada bi postojao vremeplov u koje doba bi se vratila?
21. Omiljena životinja
22. Omiljeni sport
23. Za koji sportski klub navijaš?
24. U kojoj zemlji i gradu bi volela da živiš?
25. Da li imaš simpatiju i kako se zove?
26. Omiljena hrana
27. Omiljeno doba dana
28. Šta misliš o vlasniku leksikona?
29. Pitanje za vlasnika leksikona?
Ovde će vlasnik leksikona napisati odgovor
31. Nešto za kraj!



**HANA
BUTIGAN-DEPOTOVIĆ**
Marketing manager
S&T SERBIA

1. Haki
2. 07.02.1979.
3. Vodolija
4. Da, sestru Darju
5. La vie est belle (Lancome)
6. Pozitivna, tolerantrna, empatična
7. Komplikovana, pomalo neurotična
8. Francuski, geometrija...
9. Učiteljica
10. Vlada, Aleksandra, Zorica...
11. 50 nijansi ljubičaste
12. Robert Downey Jr, Penelope Cruz
13. Little Miss Sunshine, Izgubljeni u prevodu, Whiplash...
14. Državni posao
15. Kung fu panda
16. Razne vrste (pop, rock, funk, world music...)
17. Freddie Mercury, Mariza...
18. Toliko njih...Bernhard Šlink
19. Provodim ga sa decom, ili pogledam neki film, ali i facebook, na žalost
20. Ne bih se vraćala, radije bih otišla u budućnost..
21. Mačka
22. Plivanje, skijanje
23. Ne navijam
24. Barselona
25. Eh sad, simpatiju...
26. Kineska, mediteranska...
27. Vreme ručka
28. Mislim da ima kreativan pristup poslu
29. Životna želja?

Da imam šestoro unučadi i da vodim mali košarkaški klub.

30. (Šaljiva) porukica za Vaše čitaoce: "I used to be a control freak, but now I have it under control..." :)



KATARINA MILIĆ
Marketing Coordinator
SAS ADRIATIC REGION

1. Kaća
2. 28.02.1975.
3. Riba
4. Brata i sestru
5. Bilo koji samo da nema voćne note
6. Borac
7. Tvrdoglavost
8. Srpski jezik
9. Da ostanem dete zauvek
10. Ivana i Milan
11. Crvena
12. Anica Dobra, Hugh Laurie
13. Crni bombarder
14. Dr. House
15. Maša, kad nisam dečak da budem medved
16. Rock
17. Billy Idol
18. Saga o bednicima, Nadžib Mahfuz
19. Čitam
20. Detinjstvo
21. Pas
22. Košarka
23. Partizan
24. Srbija, Beograd
25. Andrej
26. Škampi na buzaru
27. Jutro
28. Mislim da je neverovatno uporan
29. Kako bi sam sebe opisao u tri reči?

Uporan, uporan, uporan.

30. Nije bitno koliko si puta pao, bitno je koliko si puta ustao.



JELENA BLAGOJEVIĆ
HR menadžer
MEDIGROUP

1. Jeca
2. 26.03.1972.
3. Ovan
4. Imam brata
5. Cloe love
6. Energična, pozitivna
7. Ponekad brzopleta
8. Matematika, još uvek
9. Reprezentativac
10. Jelena i Laza
11. Bela
12. Brad Pitt i Sandra Bullock
13. Mama Mia
14. Jelenko
15. Zvončica
16. Sve što slušaju moja deca
17. Toni Cefinski
18. Kaluđer koji je prodao svoj ferari - Robin Šarma
19. Trčim, šetam
20. Srednja škola
21. Nas ljubimac pas Artur
22. Rukomet
23. Partizan
24. Krit
25. Hahaha...
26. Burek, pljeskavica
27. Popodne
28. Kreativna, sjajan predavač, duhovit
29. Za koliko obiđeš krug oko Ade na rolerima?
25 minuta. Mada, kada sam prvi put stao na rolere to je bilo 150 minuta.
30. Koliko se Zemlja oko Sunca kreće, toliko vam želim života i sreće



SANDRA RAPO
Menadžer za
marketing i reklamu
LUKOIL SRBIJA

1. Dobila sam ime Sandra kako ne bih imala nadimak :)
2. 13.12.1970.
3. Strelac
4. Da, sestru Tatjanu
5. Adict - Dior
6. Pozitivna, energična, istrajna
7. Radoholičar
8. Psihologija
9. Profesionalni sportista
10. Mirjana i Srđan
11. Bela i tirkiz plava
12. Metju Makonahej / Meril Strip
13. Mama mia, Engleski pacijent
14. Ne pratim serije, jer nikada nisam u isto vreme kod kuće :)
15. Kalimero
16. Razne vrste (pop, rock, world music)
17. Sting, Randy Crawford
18. "Od ambicije ka svrsi"- Wayne Dyer
19. U šetnji pored beogradskih reka i druženju sa prijateljima
20. Ne bih se vraćala, uživam u moći sadašnjeg trenutka
21. Moja maca Mrvica
22. Košarka
23. Navijam za Noleta i reprezentaciju Srbije
24. Malta
25. Simpatiju ne, ljubav da :)
26. Obrok zdrave hrane
27. Veče
28. Savršeno talentovan za posao kojim se bavi
29. Najlepši trenuci sa porodicom su kada.....?
Utakmica sa Parlom, maženje Popija sa Milicom i jutarnja kafica sa Sanom.
30. Ne težite da budete bolji od ostalih, već bolji nego što ste bili juče.



LAVINA

Caffè&Cucina

Đorđa Stanojevića 9v, Belville, Novi Beograd

tel: 011 630 21 12

www.restoranlavina.rs

[e-mail: lavinarestoran@gmail.com](mailto:lavinarestoran@gmail.com)





U slavu dugogodišnjeg partnerstva sa Otvorenim prvenstvom Francuske, **LONGINES** lansira model **CONQUEST 1/100th Roland Garros**

Zvanični partner elegancije

Zvanični partner i merač vremena Otvorenog prvenstva Francuske na Roland Garosu od 2007. godine, *Longines* je ponosan što podržava ovaj međunarodno priznati događaj koji sažima osnovne vrednosti *Longines* brenda: tradiciju, performanse i eleganciju.

U čast snažnog odnosa koji je razvio sa pariskim turnirom, *Longines* predstavlja ekskluzivnu kolekciju: **Conquest 1/100th Roland Garros**.

Ova specijalna edicija, kreirana kao omaž najvećem teniskom turniru na šljaci, poseduje jedinstven mehanizam nastao pomoću tehnologije najnovije generacije. Narandžasti detalji na kazaljka i indeksima na bročanicu, suptilno nagoveštavaju legendarnu boju šljake sa terena Roland Garrosa, dok je na poleđini kućišta ugraviran logotip Roland Garros.

Ovaj model je kreiran za sportiste koji zahtevaju visoku preciznost merenja. Model *Conquest 1/100th* odgovara potrebama atleta, profesionalnih sportista i sportskih fanova jer meri više međuvremena i poseduje pregledan analogni displej koji očitava vreme do jedne stotine, koristeći posebnu kazaljku. Sve ovo omogućeno je zahvaljujući poslednjoj generaciji kvarcnog mehanizma koji je ETA manufaktura proizvela posebno za *Longines*.

Da bi se postigao ekstremni nivo preciznosti *Longines* razvija novi jedinstveni kvarcni mehanizam - *L440*. Ovaj novi model uključuje mikrokontroler sa fleš memorijom koji omogućava da se sat momentalno resetuje, a da međuvremena ostanu zabeležena. Prečnika 41 mm, ovaj čelični model u antracit boji, prikazuje sate, minute, male sekunde na poziciji 6h i datum. Model ima i ostale hronografske funkcije: centralanu kazaljku za sekunde, tridesetominutnu štopericu na poziciji 2h i dvanaestočasovnu štopericu na poziciji 10h.



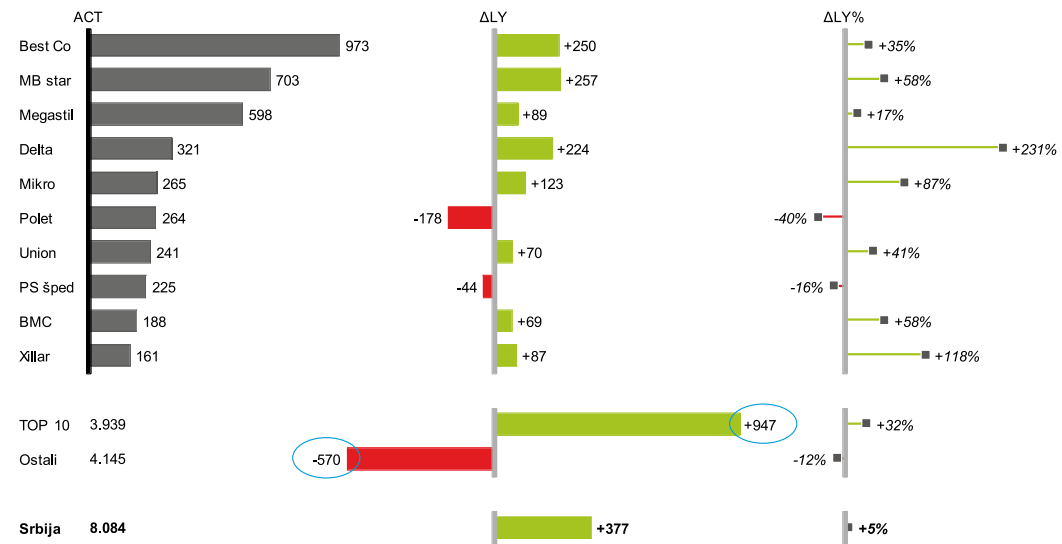
Referenca: **L3.700.4.79.6**

Dostupan kod prodavca:

**S&L Jokić Jewelry@Watches,
Delta City Beograd**

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.

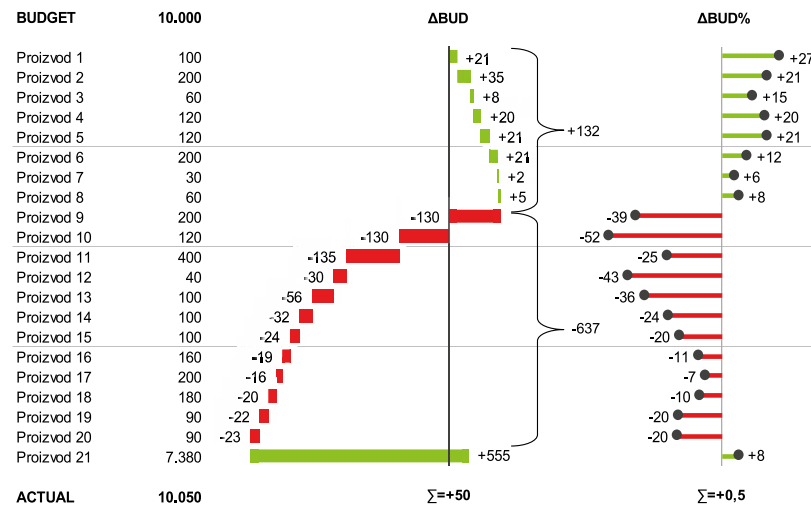


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

Uz Vip Biz tarife od sada i dodatni internet saobraćaj do 5GB



Izaberi Vip Biz tarife i pored dodatnog internet saobraćaja, čak i do 5GB, čeka te još jedna pogodnost – nakon potrošenih megabajta cena internet saobraćaja je **1MB=1RSD**.

Promocija je dostupna za nove aktivacije, dodavanje ugovorno obaveze i Vip SIM ponudu. Dodatni internet saobraćaj važi od tarife Vip Biz 150. Dodatak 1MB=1RSD ne važi za Vip Biz 1000, Vip Biz 2000 i Vip Biz 4000. Sadržaj iz dodatnog paketa važi ka svim nacionalnim mrežama i ne odnosi se na roaming i usluge sa dodatnom vrednošću. Promocija traje do 15.04.2016.

Druga priča **vip**