

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 08 ■ JUL 2016.

4. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE

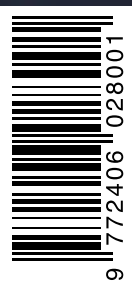
tema broja
Izveštaji za menadžment

sasvim lično
Nenad Kovačević
TETRA PAK

Slobodan Anić
DUNKERMOTOREN

Nikola Avram
MK MOUNTAIN RESORT

intervju
RONALD SEELIGER
HEMOFARM





Nova E-Klasa. Automobil budućnosti.

Mercedes-Benz

The best or nothing.



IZDAVAČ

MCB Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
011 304 7126, 063 850 0991
office@mcb.rs, www.mcb.rs

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Aleksandar Duković

ZAMENIK UREDNIKA

Bojana Pejčić

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Dada Jovanović, Marija Švigir, Bojana Jovanović, Biljana Peruničić, Miloš Cvetković, Ana Rudić, Jovo Stokić, Svetislav Jakovljević, Jelena Ristić, Miloš Nedeljković, Ivan Đurić

GOSTI BROJA

Ronald Seeliger, Maja Verlašević, Jelena Lečić Mirčetić, Ivan Bešker, Nikola Cvijanović, Žarko Milovanović, Jelena Vučković, Milica Altgelt, Ivana Popović, Slobodan Anič, Nikola Avram, Nenad Kovačević, Sanja Mrđanov, Katarina Šibalić, Neda Lang, Davor Sakač, Nemanja Knežević, Ivana Jevtić, Milena Nikolov, Mariora Andraš Tomić, Marina Mitić Jekić, Saša Stamenković, David Momčilović, Matjaž Fajfar

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Miroslav Petrović, Dalibor Danilović, Vladimir Miloradović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

10.000 komada

O NAMA

Mi smo sanjari koji obožavaju controlling na nemački način. Naša vizija je da budemo Controlling Competence Center. Naši partneri su: Controller Akademie Munich, International Group of Controlling (IGC), International Controllers Association (ICV), International Business Communication Standards (IBCS). Podelite našu strast za controllingom.



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

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa



CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005

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

Uvodnik

„Metar moga sela, Amerika cela“
Miroslav Ilić

Pre dve nedelje bio sam u Las Vegasu gde sam održao predavanje na Kongresu controllera Amerike. Pre toga sam sedam dana proveo u Barseloni na sertifikaciji za Balanced Scorecard. Svake godine idem po nekoliko puta u Minhen na Controller Akademiju. Moja ćerka će studirati u Britaniji, na Warricku, najboljem Univerzitetu za finansije i računovodstvo u Evropi. Jednom sam prebrojao da sam obišao preko trideset zemalja. Što bi neko rekao – svetski putnik.

Sa druge strane, svaki put kada se vratim u Beograd, osetim veliko uzbuđenje. Jedva čekam da dođem u svoje „selo“, na svoj Konjarnik, u svoj Beograd. Naravno, nema baš smisla porediti Las Vegas, Minhen ili London sa Beogradom – mi smo siromašni, naš grad je manje čist i zapušten. Ako je neko opozicionar, onda bi spomenuo i fantomke, patkice i slično. No, bilo kako bilo, to je moje selo. Volim Beograd, volim Srbiju i ne bih je menjao za drugo mesto. Volim Delije i KK „Crvenu Zvezdu“, pa čak i kada su malo „nestašni“ i razbijaju po mom i njihovom voljenom gradu. Volim i komšiju sa četvrtog sprata koji se ponekad zanese i baci đubre kroz prozor, a ne smeta mi ni komšinica sa šarplanincem koja zaboravlja da za njim pokupi kaku.

Ja sam surovi realista i znam da su Beograd i Srbija, verovatno „dno dna“, ali i dalje uživam što tu živim. Odbijam da se predam pesimizmu i želim da pravim promene tamo gde je to najteže. Pa, makar to bilo i na dnu dna. Uživajte u svome „selu“!

„Amerika“

Miroslav Ilić

*Nemam krila da poletim
na livade da ti sletim
selo maleno, cveće šareno*

Refren

*Amerika, Amerika zemlja velika
ali metar moga sela
Amerika cela*

*Kraj bunara dunja žuta
a orasi pored puta
na vrh bregova kuća dedova*

Refren

*Besnom vrancu
mokra griva
dok luduje ispod šljivica
a kraj kapije, šarov planduje*



Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB



LUKOIL "ECTO Diesel".
Navikni se da budeš snažniji.



PORSCHE

PREPORUČUJE



sa- dr- žaj 08



4. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE

* Controller za 21. vek je brz kao gepard! **12**

TEMA BROJA – IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

- * Maja Verlašević
Head of Finance and Accounting, Gebrüder Weiss **36**
- * Jelena Lečić-Mirčetić
PMP, CSM, Head of Technical Support and Controlling
Department, Strabag **40**
- * Ivan Bešker
Head of Controlling Department, Erste Bank **44**
- * Nikola Cvijanović
Finance director, Univerexport **46**
- * Žarko Milovanović
Reporting and Analysis Specialist, Telenor **50**
- * Bojana Pejčić
Direktor konsaltinga, Menadžment Centar Beograd **54**

INTERVJU

- * Ronald Seeliger
CEO, Hemofarm **58**

KONFERENCIJE

- * 27. ICV Srbija sastanak **64**
- * 28. ICV Srbija sastanak **68**

IZ PRVE RUKE

- * Saša Stamenković
Rukovodilac organizacione jedinice EM TS & HP, Siemens **72**
- * Jelena Vučković
Plant controller, Grammer System **76**
- * Milica Altgelt
HR Controller, Crnogorski Telekom **78**
- * Ivana Popović
Risk Department Manager, Milšped **81**
- * David Momčilović
Head of Retail Transformation, Banca Intesa **82**
- * Matjaž Fajfar
Generalni direktor, Adacta **84**

SBBSOLUTIONS

**OPASNO DOBRA
PODRŠKA**

UZ

**OPASNO DOBAR
PAKET!**

BIZsmartPAKETI

net.

tel.

cloud&host.

PRVA 3 MESECA po 1 DINAR

Uz nove **Biz Smart** pakete za mala i srednja preduzeća dobijate sve usluge na jednom mestu: superiorni internet, povoljnu fiksnu telefoniju, pouzdan web i e-mail hosting, ali i podršku koja prepoznaje svaku potrebu vašeg biznisa.

sbbsolutions.rs

**POZOVITE SVOG AGENTA NA 1996
I ON DOLAZI DO VAS**

Koristeći inicijalno dobijate aktivan internet i telefonsku liniju, a sve ostale računarske servise po upućenom zahtevu. Minimalna ugovorna obaveza za Biz Smart i Biz Smart+ paket je 12 meseci, a za Biz Smart PRO, Biz Smart PRO+, Biz Smart Phone i Biz Smart Centrex pakete je 24 meseca. Sve akcije i pogodnosti za nove korisnike važe do 30.06.2016. godine. Cene su bez računatog PDV-a.



EXCEL TRIKOVI 90

SASVIM LIČNO

- * Nikola Avram
CEO, MK Mountain Resort **86**
- * Slobodan Anić
Generalni direktor, Dunkermotoren **92**
- * Nenad Kovačević
Finance Director, Tetra Pak **104**
- * Sanja Mrđanov
Business Planning and Reporting Manager,
Apatinska pivara **110**



REPORTAŽA

- * Bojan Šćepanović, MCB
VIVA LAS VEGAS!
Ekstuzivna reportaža sa Kongresa controllera Amerike,
Las Vegas, 18-22. jun 2016. **98**



BIZNIS PANEL

- * Ivana Jevtić
Head of Human Resources, Frikom **112**
- * Milena Nikolov
Head of Training Unit, HRBP and Development Human
Resources Direction, Societe Generale **115**
- * Mariora Andraš-Tomić
Direktor Sektora ljudskih resursa, Hemofarm **118**
- * Marina Mitić-Jekić
Direktor ljudskih resursa, Nelt grupa **120**
- * Nemanja Knežević
HEAD of Marketing and Development, Zlatiborac **126**



SPOMENAR

- * Katarina Šibalić
Marketing Director, Strauss Adriatic **129**
- * Neda Lang
Head of HR, Schneider Electric DMS **129**
- * Davor Sakač
CMO, Orion Telekom **130**
- * Biljana Plesnik
Manadžer Komercijalnog Controllinga, Carlsberg **131**

LIFESTYLE

- * Tag Heuer, Carrera Calibre HEUER 01 Automatic
Chronograph **132**

STIGLI SU NOVI PODACI!

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

AKTUELNO

4. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJA

Na 4. ICV Kongresu controllera Srbije koji je 20. maja održan u hotelu *Crowne Plaza* okupilo se pet stotina controllera i CFO-a na jednom mestu i diskutovalo o najaktuelnijim temama u ovoj oblasti.

Ovom rekordnom broju učesnika doprineo je i sjajan program i 27 fanatističnih govornika.

Organizovan pod sloganom: *Controller za 21. vek*, Kongres je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbije i direktor Menadžment centra Beograd, a obeležili su ga i zanimljivi paneli na teme:

- Kako IT može da pomogne controllerima?
- Šta CEO-i očekuju od funkcije controllinga?
- Koliko su strane kompanije doprinele razvoju controllinga u Srbiji?



CONTROLLER JE MIROĐIJA U SVAKOJ ČORBI 27. SASTANAK ICV SRBIJA

Tema 27. sastanka ICV Srbije održanog 21. marta u hotelu *Holiday Inn* bila je „Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji“, a sastanku je prisustvovalo preko stotinu controllera.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbije i direktor Menadžment centra Beograd, koji je održao prezentaciju na temu Big data.



ILI JESI ILI NISI 28. SASTANAK ICV SRBIJA

U kompaniji Carlsberg, u Čelarevu, 15. juna bio je organizovan 28. po redu sastanak ICV Srbije. Događaju je prisustvovalo pedeset controllera Srbije, a poseta je organizovana sa ciljem da se učesnici sastanka upoznaju sa controlling procesom u jednoj od najboljih pivara na svetu.



DODELJENA PRVA ZLATNA GAZELA U SRBIJI

Chemical Agrosava, domaća kompanija koja se bavi razvojem i proizvodnjom preparata za zaštitu bilja, folijarnih hraniva i semena kukuruza, prvi je dobitnik nagrade *Zlatna gazela* koju dodeljuje međunarodna grupa *Bisnode*. Nagrada se uručuje kao potvrda za najdinamičniji rast, doprinos BDP-u i otvaranju novih radnih mesta.

Na ceremoniji dodele priznanja organizovanoj u Skupštini grada Beograda 18. maja, prisustvovali su i predstavnici Menadžment centra Beograd, Bojan Šćepanović i Tomo Đeković.



41. ICV KONGRES CONTROLLERA U MINHENU

Na 41. po redu ICV Kongresu controllera u Minhenu se ovog aprila okupilo 580 controllera koji su diskutovali o izazovima koje donosi digitalna transformacija.

Glavna tema Kongresa bila je: „Planiranje i upravljanje u vreme digitalne transformacije – Promena. Impuls. Šansa“.

Kongres controllera u organizaciji ICV udruženja predstavlja vodeći događaj o controllingu u Evropi. Sa dugogodišnjom odličnom reputacijom, događaji u organizaciji ICV predstavljaju ključno mesto susreta za evropsku controlling zajednicu.



4. ICV Kongres controllera Srbije

CONTROLLER ZA 21. VEK JE BRZ KAO GEPARD!

U organizaciji ICV Srbija održan je najveći skup iz oblasti controllinga u ovom delu Evrope. 4. ICV Kongres controllera, organizovan pod sloganom Controller za 21. vek okupio je 20. maja, u hotelu *Crowne Plaza*, u Beogradu, više od pet stotina controllera, CFO i eksperata angažovanih u domaćim i internacionalnim kompanijama, kao i državnim institucijama.





Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija, otvorio je Kongres sa konstatacijom da su od 2011. godine velike kompanije koje posluju u Srbiji uvele sistem controllinga i time uticale da ova struka ima sve više predstavnika. On je istakao neophodnost da se controlleri međusobno povezuju, kao i da masovnost ovog skupa ukazuje na to da je ta potreba već prepoznata među controllerima Srbije. Objasnjavajući srž ove profesije Bojan je istakao: „U pitanju su osobe od čijih procena i analiza često zavisi budućnost čitavih projekata, proizvoda, otvaranje ili zatvaranje radnih mesta.“



Na ovogodišnjem Kongresu govorili su direktori, finansijski direktori kao i šefovi controllinga iz najboljih kompanija u Srbiji: *Hemofarma, Atlantic grupe, Strauss Adriatica, DDOR Novi Sad, Dr. Oetkera, Erste banke, BASF-a, Marbo Producta, Freseniusa, Microsofta, IBM-a, Oracla, HP-a, Sage, Orion Telekom, Carnexa, Sojaproteina, Leonia, Magne, Dunkermotorena, Phoenix Grupe...* O tome šta im se najviše dopalo na Kongresu, koji su njihovi utisci sa skupa, kako vide controllera u 21. veku, šta treba unaprediti u ovoj oblasti i da li je dovoljno da se ovakvo okupljanje organizuje jednom godišnje, govore učesnici 4. ICV Kongresa controllera:



RONALD SEELIGER
CEO, *Hemofarm Stada*

Ja sam „rođeni controller“ i upravo iz tog razloga ovaj događaj mi je veoma važan. Znam da je neophodno da ljudi razmenjuju mišljenja i da iskažu različite poglede o ovoj oblasti. Ovakvi skupovi su veoma bitni za razvoj controllinga, jer bez controllinga ne bi postojala mogućnost da se kompanija vodi na pravi način.

Potrebno nam je više ljudi koji bi na sebe preuzeli odgovornost za organizovanje ovakvih skupova. Nije stvar u broju kongresa, već o potrebi da se znanje i iskustva razmenjuju, a to doprinosi stanju uma i fokusu.

Ono što svakako čini controllera za 21. vek je otvoreni um, komunikativnost, urođena radoznalost i dobar timski duh.

Za razvoj controllinga u Srbiji ključan je razvoj ljudi i alata koji oni koriste, a veoma značajnu ulogu igra i formalno obrazovanje, pa je zato neophodno da se ono u mnogo većoj meri približi praksi, nego što je to sada slučaj.



ZORAN DALJEVIĆ
CFO Srbija i Makedonija, *Atlantic Grupa*

Zaista je sam događaj pun pogodak! Ovaj Kongres ću pamtiti po dobroj atmosferi i opuštenim razgovorima prisutnih ljudi. Najvažnije je da controlling ide u korak sa vremenom, sa novim trendovima i tehnologijama. Ovakvi skupovi su bitni, jer je ova oblast na našim prostorima, osim u slučajevima stranih kompanija, još uvek nova. Bitno je širiti ideju o controllingu. Možda bi Kongres mogao da se organizuje dva puta godišnje. Jedan ovakvog obima, a drugi da bude malo manji, koji bi služio da se dotaknemo aktuelnih tema. Ovo je skup koji obrađuje pitanja 21. veka i treba videti dokle smo stigli i šta je sledeće što treba učiniti.

Controller za 21. vek, pored znanja, prakse, iskustva i poznavanja čuvenog Excela i drugih alata, treba da bude komunikativan, otvoren i, pre svega, da bude pošten i da ima lični integritet.

Trebalo bi podići svest o važnosti controllinga putem ovakvih kongresa i sastanaka. Takođe, i stvoriti klimu u kojoj bi se pokazalo da controlling nije zapravo kontrolni organ, već služba koja omogućava donošenje boljih i kvalitetnijih poslovnih odluka.



DRAGAN RADOSAVLJEVIĆ

CFO, *Strauss Adriatic*

Ovaj Kongres je zanimljiv, jer na drugačiji način pristupa temi, a ljudi koji rade u finansijama se prikazuju u drugačijem svetlu.

Ovaj Kongres ću pamtiti po ključnim rečima kao što su promene, prilagođavanje novim trendovima i to da controlleri moraju biti komunikativniji.

Ovakvi skupovi su jako važni, jer ljudi treba da čuju šta je novo i aktuelno i ka čemu treba ići. Smatram da pored ovako velikog Kongresa treba održavati i neke manjeg obima gde bi ljudi iznosili svoje probleme, ali i predloge rešenja.

Controller za 21. vek treba da bude svestan samog sebe, da zna koje su njegove prednosti, a koje mane.

Od sledećeg kongresa očekujem da se više govori o veštini komuniciranja i međuljudskim odnosima. Bitno je da oni koji su u svetu controllinga budu otvoreni za biznis i da nauče šta su prodaja i marketing, da nauče da biznis nije vakum i da ne važe uvek ista pravila.



DRAGAN VJEŠTICA

Head of controlling, purchasing, logistics and IT, *Dr. Oetker*

Dobro je videti ovoliki broj ljudi na ovakvom mestu, koji su došli sa istim ciljem, a to je da promovišu i podižu na neke nove stupnjeve razvoj controllinga. Dobro je što su svi govornici ljudi iz prakse i to da mogu bar delom da prenesu šta se i kako radi u procesima controllinga. Dovoljno je organizovati ovakav skup jednom godišnje, s obzirom na veliki broj sastanaka koje organizuje MCB.

Controller za 21. vek je „sakupljač“ svih potrebnih informacija u kompaniji, mora imati dobru analitiku i sposobnost da predvidi događaje. Zatim, neophodne su dobre komunikacione veštine kako bi mogao da bude dobar sparing partner menadžerima, kao i da bude spreman da mukotržno radi i da uvek govori pravu istinu i na taj način doprinosi poslovanju.

Od sledećeg Kongresa očekujem da se proširi tema odnosa menadžera i controllera.

Mislim da je najbolji deo Kongresa kada ljudi postavljaju pitanja, pa bi možda trebalo da se organizuje više panela ili da se smanji vreme prezentovanja, a produži vreme interakcije među ljudima.

Trebalo bi edukovati i druge, odnosno govoriti prepoznatljivim jezikom, bez velikog korišćenja stručnih izraza, uz korišćenje što više primera iz prakse.



NIKOLA UZELAC

pomoćnik generalnog direktora za strateško planiranje i menadžment kontrolu, *DDOR Novi Sad*

Od narednog kongresa očekujem samo napredak, a ako bi on bio organizovan na nivou kao što je to slučaj ove godine – i to bi bilo zaista izvanredno! Naglasak je stavljen na neformalnu atmosferu, što je dobro, a ključan je veliki broj ljudi koji se odazvao skupu. Malo šire postavljen kongres je dovoljno organizovati jednom godišnje, dok uže oblasti mogu da se održavaju više puta godišnje. Mislim da su ključne poruke oko tehnike i tehnologije predstavljene i da treba gledati malo širu sliku. Život nosi neke teme i događaje, a na nama je da to sagledamo i primenimo na ovakvim skupovima.



STEVAN ČOMIĆ

direktor Sektora računovodstva i controllinga, *Erste Bank*

Kongres je dobro mesto gde se razmenjuju iskustva i viđenja o samom controllingu. Mislim da je jednom godišnje sasvim dovoljno organizovati ovakvo okupljanje, s obzirom na obim događaja, ali operativniji sastanci kojih ima u toku godine su takođe značajni za razvoj controllinga.

Controller za 21. vek mora biti analitičan, to je osnova controllinga. Mora uvek da sagleda širu sliku i da razmišlja, odnosno da ima taj pogled unapred „šta bi bilo kad bi bilo“.

Od sledećeg kongresa očekujem da se prezentuje mnogo više primera iz prakse, da konkretno prikažemo neki proces, problem ili aktivnost, inovacije koje je uvela neka kompanija. I naravno više panela.

Mislim da je moguće doprineti razvoju controllinga međusobnom saradnjom i organizovanjem stručnih grupa, koje bi se detaljnije mogle baviti problematikom.



MARI GLAVONJIĆ

Controlling and Logistic Manager, BASF

Ovaj Kongres karakteriše vrlo interesantna razmena iskustava i vrlo interesantni govornici. Mogli smo da čujemo generalne direktore, direktore finansija i same controllere i da saznamo šta je to što možemo očekivati od controllinga i controllera.

Najbolje na ovogodišnjem Kongresu je to što ga je MCB organizovao tako da su gosti bili i korisnici controlling izveštaja i što se poklapaju mišljenja većine učesnika i panelista i prezentera.

Ovakvi događaji su jako važni. Mislim da je ovo jedini Controlling sastanak kod nas i MCB to zaista radi na vrlo visokom nivou. I zaista, svi koji su ovde su *high class* u finansijama i controllingu u našoj zemlji.

Organizovanje ovakvog događaja jednom godišnje je sasvim dovoljno, naravno uz redovne sastanke, koje MCB organizuje.

Controller za 21. vek mora biti neko ko ima razvijene controlling veštine, neko ko ima komercijalni način posmatranja posla.

Meni je uvek interesantno da čujem generalne direktore i direktore finansija kako vide controlling i naravno, uvek je dobro čuti i primere iz prakse.

Razvoju controllinga u Srbiji definitivno doprinosi održavanje ovakvih i sličnih Kongresa i organizovanje nekih vrsta događaja gde će controlleri iz multinacionalnih kompanija prezentovati način rada nekome užem krugu ljudi.



ŽELJKO CIGANOVIĆ

Chief controlling officer, UNISOL Grupa

Kongres je u potpunosti ispunio moja očekivanja. Zapamtio sam izlaganje prvog prezentera, gospodina iz Hemofarma, koji je dao pravu sliku šta jedan controller treba da predstavlja u budućnosti i da je to osoba koja treba da nudi rešenja, a ne objašnjenja.

Kompanija iz koje ja dolazim je tek na početku razvoja controllinga i ovakva okupljanja su posebno za nas značajna jer pružaju mogućnost da sakupimo iskustva kolega koji se controllingom duže bave.

Jedan kongres godišnje je dovoljan jer se pored njega organizuju i drugi nivoi obuke.

Ono što čini controllera za 21. vek je preciznost, transparentnost, poznavanje poslovnih procesa.

Od sledećeg Kongresa očekujem da se malo više govori o komunikacionim veštinama jer mi se čini kao da se funkcija menadžera i controllera polako spaja. Controlling treba pustiti da se razvija svojim tokom i na prirodan način, bez preskakanja faza razvoja.

Ovakvi skupovi i akademije su pravi načini da se razvoj controllinga dobro odvija.



IVANA DAGOVIĆ

finansijski controller za Zapadni Balkan, *Pepsico*

Prvi put sam na skupu, ali kolege koje su ranije dolazile kažu da je ovogodišnji Kongres imponantniji, a teme su zanimljivije. Meni su najzanimljiviji bili paneli.

Tema o controllerima za 21. vek treba da se provlači još nekoliko kongresa, jer mislim da nisu sve kompanije na istom nivou razvoja i da je zato potrebno da im se kroz prezentacije i predavanja pruži podrška da to postignu.

Možda bi kongres trebalo da traje dva dana kako bi ljudi na panelima imali priliku da postavljaju pitanja direktnije.

Uvek je bolje kada se ovakvi događaji održavaju više puta godišnje, ali i ovaj jednom godišnje mislim da je veliki pomak s obzirom na to da je controlling pionirska delatnost u Srbiji.

Osoba koja se bavi controllingom mora da bude posvećena svom poslu, da gradi poverenje i da postupa odgovorno, ali i da ima široko znanje ne samo iz oblasti finansija već i iz ekonomije i prava. Treba ustanoviti i specijalizovane kurseve iz ove oblasti.



MILAN VUJIĆ

Head of controlling, *Fresenius Medical Care*

Tema je aktuelna, jer je pitanje šta možemo da očekujemo u budućnosti i kako će controlling izgledati za pet, deset ili dvadeset godina.

Za bavljenje controllingom u 21. veku neophodna je IT osnova, a osoba koja to radi mora da bude sposobna i da zna da sagleda globalnu sliku. Controlling treba da pruži kvalitetne informacije i pomogne biznisu u donošenju odluka. S jedne strane, controller mora da pozna je procese u kompaniji u kojoj radi, da bude znatiželjan, da istražuje i da prepoznaje nelogičnosti i šansu u brojevima koji se interpretiraju, a zatim da signalizira menadžmentu na eventualni problem ili šansu koja postoji u preduzeću.

Ne znam šta bi mogla da bude tema za naredni Kongres, ali je činjenica da smo sada otvorili teme koje će biti relevantne u narednih pedeset godina. Volim kada se na ovakvim skupovima unese jedna doza ljudskosti gde je čovek u prvom planu što je meni veoma bitno jer smatram da nismo roboti i da to nikada nećemo postati.

Controller u 21. veku može da bude vredan i prepametn, ali ukoliko proizvodi izveštaje od kojih nema nikakve koristi, tu nastaje problem i nezadovoljstvo koje će se akumulirati. Controlling nije izolovano ostrvo i controlleri nisu samo po sebi dovoljni i njih drugi moraju da zovu kako bi sarađivali. Kada se sve kompanije tržišno otvore i kada svaki menadžer bude 100 odsto odgovoran za rezultate koje isporučuje, controlling će dobiti punu svrhu.



IT panel

Tatjana Lukić

Regional Director MBS Adriatics, Balkans, Baltics & CIS, Microsoft

Ove godine sa svojom kompanijom po drugi put učestvujem kao sponzor i govornik na ovom Kongresu. Čini mi se da je svake godine sve bolje, sve veći broj učesnika, sjajne teme i odlični govornici, vrlo zainteresovana publika koja postavlja pitanja i učestvuje u programu, diskusija koja se razvija u pauzama... I pre svega, vrlo kvalitetna organizacija.

Najveći benefit od jedne ovakve konferencije je mogućnost da čujemo govornike iz naših klijentskih kompanija, da čujemo nešto o tome kako oni koriste tehnologiju i naše alate, šta su njihove potrebe i šta je ono što ih muči. To

omogućava da saznamo kako mi možemo svoju tehnologiju prilagoditi njima i njihovim zahtevima.

Za razvoj controllinga kao profesije, ovakvi događaji su važni prvenstveno zbog deljenja iskustava i znanja, a za našu kompaniju je važno kako bismo predstavili svoje proizvode i upoznali konzumente. Osnova dobrog controllinga je dobar informacijski sistem, a mi to u svojoj ponudi imamo. Ti sistemi mogu ponuditi sve potrebne informacije i olakšati rad. Mislim da je ovakav događaj dobar medijum za pomoć profesiji. A sa druge strane trebalo bi alate koje controlleri koriste približiti i učiniti dostupnim.

Osim standardnih analitičkih sposobnosti, jedna od važnih osobina koju controller treba da ima je da ume da sagleda širu sliku trendova u



industriji u kojoj njegova firma posluje i da ume da interpretira informacije koje dobija u kontekstu trenutnog stanja, ali i u kontekstu budućeg. Bilo bi mi zanimljivo da na sledećem Kongresu bude malo više reči o IT-u, i drugačijim izvorima informacija koji su u vezi sa njim. Verujem da bi bilo zanimljivo čuti kako controlling koncept koriste i menadžeri, a ne samo controlleri.

Miloš Nikolić
Chief Operating Officer, IBM

S obzirom da dolazim iz tehnološke kompanije, za mene je jako interesantno što se spominje spoj tehnologije i poslovanja, odnosno, što se govori o mogućnostima koje tehnologija nudi poslovanju.

Pamtiću ga po temi BIG data i IT panelu.

Verujem da su ovakvi skupovi jako bitni jer posećenost Kongresu iz godine u godinu poka-

zuje da interesovanje ne jenjava.

Controller za 21. vek treba da bude radoznao, otvoren i komunikativan. Srbija jeste deo razvijenog sveta i verujem da će se praksa iz drugih zemalja primeniti kod nas i tako ubrzati razvoj controllinga.

Klod Kolaro
generalni direktor, ORACLE

Nikad ne bih rekao da tema controllinga može da okupi ovako veliki broj ljudi kao što je to slučaj na ovom Kongresu. Govornici su otvorili nove i interesantne teme. Bitno je da se controllerima daju informacije gde ide IT, jer će on iz korena promeniti način njihovog poslovanja u godinama koje dolaze.

Širina i obrazovanje su bitni za controllera u 21. veku jer oni ne mogu da se bave samo svojim tehnikama vezanim za finansije i pla-

niranje finansijskih izveštaja, budžetiranje i kontrolu troškova, već moraju da imaju širinu kako bi razumeli biznis u okruženju u kojem rade, kao i da preslikaju rezultate svoje analize i da ih formulišu na razumljiv način za menadžment, kako bi mogao da donese pravilne odluke.

Ne treba davati izveštaje sa suvoparnim brojevima, već treba iskoristiti brojeve za određene analize, kako poslovanja unazad, tako i onog koji se može očekivati u budućnosti. Te analize treba da kažu kuda plovi brod.

Zbog promocije controllera kao branše mislim da ovakav skup treba organizovati minimum jednom godišnje. Možda bi moglo da se organizuje više manjih skupova, koji će biti fokusirani na neke elemente neophodnih veština koje controlleri danas treba da poseduju.

Miloš Đurković

Managing Director, Hewlett Packard Enterprise Srbija

Nisam znao da se prave ovako dobri kongresi. Fascinantno je i nadam se da će narednih godina kompanija iz koje dolazim imati još aktivnije učešće. Sviđa mi se prvo to što ima dosta ljudi iz različitih industrija i veliki broj ljudi koji rade na visokim pozicijama. Bojan sve to lepo vodi. Nije suvoparno, dobra je atmosfera, razmišlja se o pitanjima koja su dobra za budućnost. Kao što su i drugi skupovi bitni za razvoj određenih profesija, tako je i ovaj bitan za controlling. Ljudi imaju prilike da vide šta ima novo, koji su to trendovi i, što je najvažnije, da se međusobno druže i razmenjuju iskustva.

Controllera za 21. vek krasi preciznost, analitičnost, brzo razmišljanje, osećaj za to kako uraditi stvari na ispravan način.

Od sledećeg kongresa očekujem da bude isti ovakav, da se nastavi sa pričom o aktuelnosti; da controlleri ispričaju kakva su njihova iskustva, kako su rešili određene probleme...

Za razvoj controllinga su veoma bitni ovakvi događaji i manji seminari gde bi controlleri mogli da se druže i razmenjuju iskustva, i naravno nauče nešto novo i korisno.

Vladimir Popović

direktor, Saga

Sve je organizovano odlično! Drago mi je da je prisustvovao veliki broj direktora kompanija i ljudi koji vode finansije. Teme su relevantne i zanimaju publiku jer sigurno ne bi došli u ovolikom broju.

Skupovi ovakve vrste treba da se organizuju jednom godišnje. Ako bi Kongres bio organizovan više puta u toku godine pitanje je da li bi se izgubilo na kvalitetu.

Controlleri treba da koriste alate kojima se služe kako bi pomogli menadžmentu. Zato je kvalitetan izbor IT alata veoma važan kao i poznavanje procesa i kupaca.

Kvalitetan controller može mnogo toga da uradi i da pruži značajan doprinos kompaniji, a zna se da su finansije žila kucavica, arterija svake firme. Ponekad postoji tendencija da se potceni koliko controlleri mogu da doprinesu kompaniji. Očekujem da će i na sledećem skupu biti izabrane kvalitetne teme.

Dragan Stokić

generalni direktor, Atos SEE

Ovo je novo iskustvo za mene. Za IT kompanije su bitni ovakvi skupovi. Svesni smo da su controlleri korisnici IT rešenja. U budućnosti ćemo više pratiti njihov rad i pokušavati da damo nove ideje.

Mislim da bi zbog velikog interesovanja, skup trebalo organizovati dva puta godišnje. Deljenje informacija i pogled u budućnost su posebno važni za IT sektor.

Na panelu na kome sam učestvovao postavljeno nam je pitanje koja životinja podseća na controllera? Kolege su odgovorile da su to kuće koje su lojalne i verne, a ja smatram da je to gepard jer nova uloga controllera treba da bude takva da on mora da bude izuzetno proaktivan, da zna da koristi nove informatičke alate, i da pokuša da gleda u budućnost a ne samo da analizira prošlost. Controller u 21. veku mora da bude brz kao gepard!



CEO panel

Slobodan Đinović

generalni direktor, *Orion telekom*

Tema o korporativnim udarima u controllingu je bila veoma dobra jer smo mi tržište koje tek usvaja standarde. Ja sam promenio neko licinu controllera u poslednjih sedam godina i sada sam zadovoljan. Uvek me je interesovalo da prvo pronađem osobu koja je veoma detaljna, koja ume da napravi dobru analizu i da planira, zato što je controlling, osim što radi segment kontrole finansijskih novčanih tokova, integrisan sa menadžment sistemom, a tu se podrazumeva planiranje.

Osoba koja želi da se bavi ovom oblašću ne bi trebalo da ima samo finansijsko znanje, već mora i da poznaje oblast poslovanja u kojoj kompanija radi.

Mislim da ima prostora da se ovakav kongres organizuje više puta godišnje.

Milan Petrović

predsednik Srpske asocijacije menadžera

Nema mnogo ovakvih dešavanja u samoj controlling industriji, pa je samim tim i uspeh ovog Kongresa veći. Mislim da je prava mera da ga organizujete jednom godišnje.

Program na skupu je bio tematski zanimljiviji nego do sada i kompleksniji u nekim detaljima. I govornici, i teme su pratili trendove, i domaće, i svetske industrije, i biznisa. Aktuelnost je dodatni kvalitet skupa. Pored analitičkih i tehničkih znanja, u ovoj oblasti je ključno razumevanje biznisa, industrije, klijenata i kupaca. Osoba koja se time bavi treba da ima i leaderske sposobnosti. Puno je neizvesnosti u biznisu i niko ne zna šta će biti za deset godina. Novi trendovi koji se javljaju menjaju kompletno čitave industrije.

Siniša Košutićgeneralni direktor, *Sojaprotein*

Biznis se mnogostruko ubrzava, pa dolazimo u situaciju da nam je pravovremenost informacije važnija od tačnosti. Potrebno je ogromno znanje i angažovanje da bi se napravila dovoljno precizna razumljiva informacija, a da to bude pravovremeno.

Srbija u ovom trenutku kasni za razvijenim zemljama u vezi sa tretmanom controllinga u kompanijama u kojima to uopšte postoji. Mislim da naše kompanije još nisu sazrele da u potpunosti shvate važnost controllinga, jer se ova oblast shvata kao deo izveštavanja o prethodnom periodu sa aspekta upravljačkog računovodstva.

Mislim da će se u budućnosti controlling izdvojiti, ili kao samostalni sektor ili samostalna služba koja je nezavisna od sektora finansija i da ćemo doći u situaciju da će controller biti prvi saradnik generalnog direktora. Od sledećeg kongresa očekujem da isprati trendove koji će se pojaviti u narednih godinu dana i da ima još više učesnika.

MNC panel

Dejan Aleksov

CEO, *Benu Apoteka deo Phoenix Grupe*

Mislim da je ovo što MCB radi pravi način da se razvije controlling i shvati njegova važnost. Svakako ću ovaj Kongres pamtiti po odličnoj organizaciji. Ovakvi događaji pomažu razvoju controllinga, a i sam broj učesnika pokazuje koliko je jedan događaj ovakve prirode bitan ljudima koji se bave controllingom i rade na njegovom razvoju.

Mislim da je kongres ovakvog tipa dovoljno organizovati jednom godišnje.

Controller za 21. vek treba da ima široku sliku i da razume industriju i biznis u kome posluje. Pored analitičnosti, znanja Excela i engleskog jezika, treba da ima čvrst stav i da ume da napravi izveštaj koji će rukovodiocima koristiti da donose dobre odluke.

Takođe, trebalo bi uvesti teme o razvoju novih tehnologija jer se stvari brzo menjaju a to svakako utiče na sektor analize i planova i na donosiocima odluka.

Organizovanje ovakvih kongresa i redovnih sastanaka na kojima će se govoriti o aktuelnim temama sigurno doprinosi razvoju controllinga u Srbiji.

Marija Kostić

Head of Finance, *Leoni*

Ovo je sjajna prilika da se čuje nešto novo o trendovima u controllingu i da se susretnemo sa ljudima iz prakse. Ono što je meni najzanimljivije i po čemu ću pamtiti ovaj Kongres jesu paneli.

Mislim da su ovakvi skupovi jako važni za razvoj controllinga, jer imamo priliku da čujemo o novim trendovima, o efikasnim rešenjima koje drugi primenjuju. Sjajna su prilika da se trgnemo iz svakodnevnice!

Mislim da je sasvim dovoljno da se Kongres održava jednom godišnje.

Controller za 21. vek mora biti ličnost sa jakim stavom, da brzo misli i dobro predviđa, i da bude onoliko nezavisan koliko je to potrebno da bi bio delotvoran. Controlling je u Srbiju došao skoro i to sa stranim kompanijama. Moj predlog je da treba dati controllerima malo više šanse da se obučavaju za rad. Generalno, trebalo bi da se govori o trendovima i onome što je aktuelno u razvijenijim zemljama.



Darko Bjelić

CFO, *Magna Seating*

Ovo je divna prilika za upoznavanje sjajnih ljudi iz biznisa!

Ovakvi skupovi su jako bitni, jer na njima treba da iskoristimo priliku da proširimo svoj nivo znanja, da ga podignemo na viši nivo jer, verujem da je Srbija mesto gde će se u budućnosti ulagati dosta stranih investicija i to treba iskoristiti.

Svakako treba razmisliti o tome da se Kongres održava i dva puta godišnje jer se dosta stvari brzo odvija, a treba ispratiti sve trendove.

Controller mora da zna da sluša, da čuje zahteve svih drugih delatnosti, da osluškuje tržište, da uvek bude fleksibilan, dinamičan i gladan znanja.

Na sledećem kongresu bi se trebalo osvrnuti na temu kako pomoći razvoju samog tržišta i razvoju ljudi kako bismo poboljšali situaciju u kojoj se nalazimo.

Da bi se pospešio razvoj controllinga treba da se uključi država, jer verujem da bez pomoći države to neće moći da se uradi. Pre svega, to se može uraditi povećanjem znanja na fakultetima o ovoj oblasti.

Slobodan Anić

Managing Director, *Dunkermotoren*

IT panel je najinteresantniji jer je u IT-u budućnost, kako controllinga, tako i samog biznisa. Ovaj Kongres ću svakako pamtiiti po velikom broju ljudi i najaktuelnijim temama u oblasti controllinga.

Mogućnost predviđanja budućih događaja i trendova kako na mikro, tako i na makro nivou su svakako najvažnije osobine koje jedan controller treba da poseduje.

Ovakvi skupovi su jako važni, jer ljudi imaju priliku da se sretnu i razmene iskustva i znanja. Ne mora da znači uvek da je kvantitet bolji od kvaliteta, tako da bih se ja zadržao na jednom Kongresu. I sve ono što MCB radi tokom godine pomaže da se razvije svest o važnosti controllinga.

Ovakvi skupovi su definitivno pravi put za razvoj controllinga.

BUSINESS CASE



Katarina Vučković

Marketing Professional B2C, B2B and Corporate, *Canon*

Čast mi je što smo deo ovoga i što možemo da vidimo ovoliko ljudi na jednom mestu. Organizatori su ostavili dovoljno prostora da se gosti osećaju dobro i da iskoriste pozitivnu atmosferu i da naprave dobre poslovne kontakte. Ovakvi skupovi su veoma bitni.

Kompanija *Canon* ima mnoga rešenja i zato smo danas ovde da ih ponudimo ljudima. Zaista smatramo da je dobar poslovni potez pojaviti se na ovako velikom i važnom događaju. Controlleri su nama izuzetno interesantni jer *Canon* nudi rešenja koja upravo controllerima daju mogućnost da naprave promenu u svojoj kompaniji, da ostvare uštedu, da unaprede i olakšaju proces, uštede vreme i, što je navažnije, štite i čuvaju životnu sredinu.

Na sledećem kongresu mislim da bi bilo veoma interesantno da napravimo studije slučaja upravo sa korisnicima sa kojima ćemo danas ili posle ovog događaja započeti saradnju.



Nemanja Čukić

Zamenik direktora maloprodaje, *Forma Ideale*

Ovaj skup je daleko od onih starih suvoparnih prezentacija sa gomilom podataka. Dopada mi se dobar proaktivan pristup temama i sjajna energija koja je sve vreme vladala. Najbolja osobina Kongresa je interakcija ljudi iz različitih branši, razmena iskustava, koja je ovde bila neiscrpna i razmena ideja kako neki poslovni procesi mogu da budu rešeni na najbolji način. Na sledećem kongresu bi možda više pažnje trebalo posvetiti kompanijama koje se bave proizvodnjom. U Srbiji je malo uspešnih proizvodnih kompanija. Jedna od tema može da bude kako neka od prosečnih firmi koja se bavi proizvodnjom može da poboljša poslovanje.

Kongres bi trebalo održavati minimum dva puta godišnje, jer se za godinu dana isuviše toga promeni. Osoba koja se bavi controllingom mora da bude istrajna i odlučna, da ne poznaje nikakve barijere i ograničenja u procesu koji treba da se kontroliše, kao i da se procesom kontrole ne bavi u smislu istražnih radnji, već da to bude proaktivan pristup kojim će se kolegama iz ostalih struktura pomoći da unaprede i poboljšaju poslovanje.

**Daniel Potočnik**

Direktor, CRMT

Ono po čemu ću pamtiti ovaj Kongres je energija svih učesnika. Lepo je videti toliko pozitivnih ljudi zainteresovanih za progres u jednoj oblasti.

Dosta znanja ćemo zasigurno poneti sa sobom u svoje firme. Mi smo firma koja se bavi uvođenjem rešenja za controlling i ovakvi događaji su nama ključni jer tu imamo priliku da upoznamo mnogo ljudi i da im lično predstavimo ono što nudimo.

Tagetik je softver rešenja za controlling, za finansije, za računovodstvo... Jedan deo je za planiranje poslovanja, a drugi deo za konsolidaciju firmi u grupi i za pripremu konsolidarnih izveštaja.

Područje Srbije je zanimljivije za ove teme više nego tržišta zemalja regiona i zato je ovaj događaj u samom vrhu.

Možda bi na sledećem kongresu trebalo da se više bavite temom komunikacija, možda kroz pripremu panela koji bi se bavio veštinom komuniciranja.



CONTROLLING ZA UŠTEDU I KONTROLU

Aleksandar Vorinski

šef Odeljenja ekonomike i planiranja, *Lukoil Srbija*

Mi smo jedan od sponzora baš zato što smo procenili da predstavljanje controllerima ima veliki značaj za našu kompaniju. Značajni su jer mi prodajemo važan resurs, gorivo i pokazujemo koje su mogućnosti da se uštedi, da se postigne bolja kontrola nad potrošnjom goriva, a to je uvek bitno svakoj kompaniji.

Možemo da ponudimo veoma napredna rešenja koja se odnose na kontrolu potrošnje goriva unutar kompanije - imamo odličan veb-priступ nalogu svakog klijenta, kroz koji je on u mogućnosti da kontroliše potrošnju.

Ovaj Kongres svakako ima drugačiji duh i savremeniji je. Nije klasičan formalni kongres. Orijentisan je na upoznavanje i razmenu iskustva.

Upoznavanje sa novim IT rešenjima je izuzetno korisno i svakako da bi bilo interesantno da na sledećem kongresu paneli okupe ljude koji bi mogli da daju određen program vezan za makroekonomiju.



CONTROLLERI SU SPREMNI ZA PROMENE

Ivan Đolić

Direktor prodaje, *Adacta*

Kompanija *Adacta* bavi se implementacijom poslovnih softverskih rešenja različitih namena – rešenja za upravljanje resursima preduzeća (ERP), upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) i poslovnu analitiku (BI). *Adacta* takođe razvija i sopstvene informacione sisteme za industriju osiguranja na Microsoft platformama.

Naša ponuda poklapa se u potpunosti sa opisom posla controllera i, iznad svega, pruža im nezamenljive alate i mogućnost da na brz i intuitivan način vizuelizuju i analiziraju dostupne podatke, na osnovu čega mogu da donose utemeljene odluke i predlažu efikasna rešenja.

Ovo je iz godine u godinu sve bolje okupljanje i drago mi je što sve više ljudi shvata važnost događaja i učestvuje. Kongres, očekivano, odiše sasvim specifičnom atmosferom dobrog vođenja i organizacije, iz koje proističu opuštenost i dobra komunikacija među prisutnima.

Sušтина je, naravno, u jasno iskazanoj nameri i rešenosti samih controllera i matičnih kompanija iz kojih dolaze, da se adekvatno pripreme za promene koje današnje poslovno okruženje izričito zahteva.

Ovaj događaj je zbog toga vrlo dobro pozicioniran u odnosu na slične poslovne događaje u Srbiji i regionu, a prema svedočenjima mojih kolega, čak i u odnosu na slične događaje u Austriji i Nemačkoj.

Svakako da ćemo se potruditi da budemo stalni gosti na ovom Kongresu, štaviše, voleli bismo da ubuduće čujemo i glas publike, da, na primer, u formi namenskih radionica čujemo njihove probleme i izazove sa kojima se suočavaju. Treba razmisliti o tome!



KONGRES ZA RAZMENU ISKUSTAVA I INFORMACIJA

Irina Zdravković

direktor za marketing i komunikacije, *Bisnode*

Kongres je odličan. Ove godine je najveća posećenost. Ima više panela koji dozvoljavaju da se govori o različitim temama bitnim za controllere i čini mi se da je i njima to jako zanimljivo. Na ovim skupovima se razmenjuju iskustva, informacije i stavovi controllera bitni za razvoj controlling prakse.

Mi se bavimo poslom i informacijama koje su za controllere interesantne jer na taj način oni mogu da proveravaju identitet firme sa kojom ili sarađuju ili planiraju da sarađuju.

Ovaj skup su sami controlleri prepoznali kao nešto što je bitno za njih i vidim da je na svakom sledećem kongresu sve više kvalitetnih ljudi koji uzimaju učešća, a to čini ovaj Kongres interesantnijim od drugih poslovnih događaja.

CONTROLLERI SARAĐUJU SA KOMPANIJAMA

Dejan Strahinjić

zamenik direktora prodaje i marketinga, *Perihard*

Perihard nudi controllerima alate pomoću kojih mogu da prate i kontrolišu sve troškove koji se generišu u sistem štampe. Koristeći rešenja koja *Perihard* nudi, controlleri po prvi put dobijaju alat koji potpuno može da kontrolišu troškove štampe.

Kongres je izuzetno lepo organizovan, zanimljiv je, pun je interakcije sa učesnicima i, za sada, nisam našao nijednu manu.

Činjenica je da su sve kompanije koje su prisutne ovde videle druga i pokazale svoja rešenja za upravljanje resursima radi boljeg poslovanja.

Controlleri su ljudi koji trenutno imaju potrebu za saradnjom sa kompanijama poput naše i uskoro će sigurno oni biti ljudi koji će dominantno odlučivati o rešenjima koje pruža naša kompanija i zato mi i jesmo ovde.

Moj prvi utisak je da ovaj događaj ima jednu lepu atmosferu u kojoj se neguje međusobno poštovanje. Definitivno je Bojan razlog broj jedan zašto je to tako!



STVARANJE MREŽE ODLIČNIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Đorđe Živanović

Country Manager, *Coface*

Naša kompanija već drugu godinu učestvuje na Kongresu kao spozor. Cilj nam je da razmenimo iskustva i znanja sa više stotina eksperata iz oblasti finansija i menadžmenta. Glavni zadatak *Coface* je zaštita preduzeća, od malih i srednjih, do multinacionalnih kompanija od neplaćenih faktura koje mogu da ugroze njihovo poslovanje.

Naša kompanija u uslugama naplate potraživanja pruža stručnu podršku zasnovanu na višegodišnjem iskustvu, kako za domaće, tako i inostrane poverioce i dužnike.

Usluga naplate potraživanja se naplaćuje procentom provizije koji se aplicira isključivo na uspešno naplaćen iznos. Naša kompanija je u saradnji sa Privrednom komorom Srbije razvila projekat sertifikacije Excellent SME Srbija kako bi potpomogla i promovisala preduzeća iz ovog sektora. Sertifikat ima za cilj stvaranje mreže odličnih malih i srednjih preduzeća, njihovog umrežavanja i stvaranja tržišta sigurnijeg za poslovanje.



NETWORKING, UPOZNAVANJE KLIJENATA

Mirko Vicentić

direktor, *Cash Back*

Sve funkcioniše onako kako treba i zato sve pohvale organizatorima!

Najbolje na ovom Kongresu jeste networking, upoznavanje novih klijenta, druženje sa starim... Mislim da je suština događaja upravo u tome.

Ovakvi skupovi su važni za sve nas pojedinačno, ali i za profesiju controllera. Ovde mogu da se upoznaju ljudi koji rade u različitim industrijama i da se razmene iskustva sa njima, što je veoma bitno.

Naša kompanija može dosta toga da ponudi controllerima. Pošto je po nekoj osnovnoj definiciji controller neko čiji je osnovni posao kontrola troškova, a preko naše usluge imaju apsolutnu kontrolu nad inostranim troškovima, ono što nudimo je benefit za sve controllere.



SOFTVERSKI ALATI ZA CONTROLLERE

Sonja Velchevska

project & program manager, *Semos*

Zaista nisam očekivala da je Kongres ovakvih razmera i da će ovoliko ljudi biti prisutno. Svaka čast organizatorima!

Za našu kompaniju controlleri su izuzetno interesantni jer *Semos* ima rešenja za planiranje prihoda i troškova, tako da je ovo pravi način da to prezentujemo controllerima.

Kompanija *Semos* može da ponudi različita PI rešenja, kao i internacionalne standarde za rad u bankama. S obzirom da smo softverska kompanija, controlleri mogu kod nas da nađu veliki broj korisnih alata.



CONTROLLERI SU ODLIČNI SAGOVORNICI

Katarina Jovanović

permanent supervision coordinator, *ALD Automotive*

ALD prvi put učestvuje na Kongresu controllera. Najveći utisak na nas je ostavio broj posetilaca sa kojima smo bili u mogućnosti da razmenimo ideje, znanja i iskustvo iz prakse, što jasno govori o tome koliko su uspešni kongresi bili proteklih godina.

ALD Automotive je Kongres controllera prepoznao kao mesto susreta kompanija koje vrednuju optimizaciju procesa planiranja i budžetiranja, praćenje ostvarivanja ciljeva i jednostavnost izveštavanja. U svemu tome *ALD* igra najznačajniju ulogu kada je reč o voznom parku kompanije, pružajući uslugu operativnog lizinga i celovito rešenje za upravljanje flotom. Stoga, Kongres za *ALD* predstavlja izvanrednu priliku da se potencijalnim klijentima predstavi kao značajan i pouzdan partner.

Pošto je uloga controllera u najširem smislu da asistiraju menadžerima u ostvarivanju ciljeva kompanije operativno radeći na izradi budžeta i izveštavanju, controlleri predstavljaju odličnog sagovornika za *ALD*.

ALD preuzima finansijske rizike koji proističu iz vlasništva nad vozilima i njihovog održavanja, pružajući finansiranje nabavke vozila i rukovođenje flotom uz fiksnu zakupninu, što omogućava veoma jednostavno i efikasno planiranje troškova. Takođe, savetovanje u pogledu ušteda koje proističu iz *ALD* operativnog lizinga tema je namenjena i controllerima i menadžerima. *ALD* svojim klijentima omogućava da ostanu fokusirani na svoju osnovnu delatnost, organizujući sve procese vezane za vozni park, preuzimajući komunikaciju sa pojedinačnim korisnicima, kao i trećim stranama. Na taj način, *ALD* controllerima i menadžerima omogućava da rasterete interne procese, smanje administraciju, imaju jednostavno budžetiranje i kontrolu troškova, ostvare finansijske uštede, a svojim zaposlenima obezbede zagarantovanu mobilnost i sigurnost.

Ovaj Kongres uspeo je da okupi zavidan broj učesnika, nekih od najvećih i najuspešnijih kompanija na našem tržištu. To nesumnjivo dokazuje da je controlling jedna od ključnih funkcija (uspešnog) poslovanja.



Nemanja Drobnjak

Fleet Sales for new Mercedes-Benz vehicles, Emil Frey Auto Centar

Pamtiću ovaj Kongres po odličnoj organizaciji i brojnim poslovnim kontaktima koji su rezultat organizovanja međusobnog upoznavanja predstavnika kompanija. Kako moja pozicija ne zahteva napredno poznavanje finansijskog poslovanja, ranije nisam posećivao slične skupove, ali ovaj događaj se pokazao kao odlična prilika za širenje poslovnih kontakata. Controlleri su kao ciljna grupa pokazali značajno interesovanje za vozila Mercedes Benz i usluge koje pruža naša kompanija.

Ako bismo imali skalu od 1 do 10, Kongresu bih dodelio odličan 9 za organizaciju, broj i kvalitet učesnika. Po tome bih ga izdvojio od drugih događaja u Srbiji. Na sledećem okupljanju controllera bismo voleli da sretnemo više stranih kompanija koje posluju u Srbiji.

ŠIRENJE ZNAČAJA FUNKCIJE CONTROLLERA U KOMPANIJAMA

Julijana Raičević

Marketing Manager, S&L Jokić

Ovakvi događaji su ključni za razvoj controllinga jer doprinose širenju značaja funkcije controllera u kompanijama, a za firmu *S&L Jokić* je ovo odličan događaj i pravo mesto za predstavljanje i promociju brendova iz našeg asortimana. Ove godine smo izložili svetski poznat švajcarski brend satova *TAG HEUER*. Ono što mi možemo da ponudimo controllerima i menadžerima jeste, prvenstveno, kvalitetna usluga i uživanje u kupovini, a zatim i odličan izbor satova i nakita, kao i kožne galanterije i pribora za pisanje. Sa zadovoljstvom ćemo podržati Kongres i sledeće godine.

RAZMENA ISKUSTAVA I UNAPREĐENJE POSLOVANJA

Miloš Pucarević

Head of Business Development, GoPro

Ljudi su ovde došli sa istim ciljem, a to je da nešto novo nauče i upoznaju kolege kako bi razmenili iskustva i unapredili poslovanje. Ovaj Kongres ću pamtiti po kvalitetnoj organizaciji, zanimljivim govornicima i temama.

Sjajno je da se neko setio, kao što je Bojan to uradio, da počne da se bavi edukacijom ljudi u oblasti controllinga. S obzirom da se mi bavimo poslovnim softver rešenjima i celokupnim poslovanjem preduzeća, od našeg poslovanja benefit imaju i controlleri, tako da su nam svako interesantni. Njima možemo da ponudimo različita rešenja koja se bave svim procesima poslovanja jednog preduzeća.

Ono što posebno može biti zanimljivo controllerima jeste naš BI (Business Intelligence) deo koji se bavi naprednim softverima.

Ovaj događaj se izuzetno visoko kotira i verujem da će svi imati benefit od njega.





LUKOIL
KARTICA

POTRAŽI JE ODMAH

- čak do **6 RSD/lit.** jeftinije gorivo
- **20% niže cene***
- **specijalni popusti***

Kako da bude tvoja?

Kupiš najmanje 20 litara naftnih derivata i odmah dobijaš svoju LUKOIL karticu.

Šta ti donosi kartica?

- Popuste za kupovinu goriva i auto gas TNG do 6 dinara po litru.
- Niže cene za proizvode u Mini prodavnicama
- Poklon vaučeri za kupovinu robe u partnerskim kućama po specijalnim cenama
- Sakupi određeni broj bodova u mesecu, a u sledećem te već čekaju nove pogodnosti

Kako sakupljaš bodove?

Koristi karticu na svakoj LUKOIL benzinskoj stanici i sakupi bodove pri kupovini goriva, auto gasa TNG i robe široke potrošnje, i ostvarićeš:

- Svaka kupovina u vrednosti od 100 rsd = 1 bod
- Kupovina ECTO goriva = 2 x bod (dupliranje bodova)
- Što više bodova, to više pogodnosti ostvaruješ!



*Na dopunski asortiman izuzev duvanskih proizvoda i elektronskih dopuna mobilnih operatera

Štedi·Nagrađuje·Iznenaduje

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT



Maja Verlašević
Head of Finance and
Accounting
GEBRÜDER WEISS

NE OBLAČITE SE SLOJEVITO!

U vreme starog Rima domaćinstva su sve svoje prihode i troškove beležili u *codex accepti et expensi* odnosno, knjigu primanja i izdavanja. Tek od industrijske revolucije, sredinom 19. veka, troškovi nisu samo beleženi, već su i korišćeni kao osnov za sve kalkulacije. Kasnih pedesetih usledila je promena paradigme, pa se od jednostavnog razmatranja samo troškova, fokus prebacio i na druge relevantne informacije, a sve u cilju podrške u procesu odlučivanja. Važno je zapamtiti sledeće: Dobar sistem izveštavanja ne čini kompaniju uspešnom. Čine je ljudi u organizaciji!

Nedostatak izveštavanja na različitim nivoima neće registrovati uspehe i ciljeve zaposlenih, čime će izostati svaka akcija i reakcija. U nastavku je nekoliko bitnih stavki o kojima bi trebalo povesti računa prilikom izveštavanja:

- **Ko sve mogu biti zainteresovane strane izveštavanja?** Top-menadžment, izvršni direktori, državne institucije, vlasnici, poverioci, klijenti, javnost.
- **Kada je izveštavanje zakonska obaveza?** Godišnji izveštaj kompanije, izveštaj revizora, poreski izveštaji i svi ostali izveštaji koji postoje da bi ispunili zakonske zahteve.
- **Izveštavanje u cilju razvoja PR.** Izveštaji o opštem napretku poslovanja korisni su za jačanje dobrog imidža kompanije i razvoja odnosa sa javnošću.

KREATIVNO RAZMIŠLJANJE

Izveštaji za menadžment bitan su instrument merenja i kontrole, kao i početna tačka za sva buduća planiranja. Izuzetno važno je identifikovanje korisnih mera - KPI koji će menadžmentu dati tačnu sliku svakodnevnog poslovanja. Odgovarajuće mere variraju zavisno od tipa organizacije i industrije. Zajedničko svima je da izabrani parametri i mere pomažu i objašnjavaju finansijske performanse kompanije. Kako nema striktnih pravila kada su u pitanju racio brojevi i tipovi izveštavanja, u finansijama se sklapa dobar izveštaj.

Dobar izveštaj mora da ima samo i jedino one podatke koji su menadžmentu potrebni prilikom odlučivanja, i to onda kada ih menadžment treba, u formi koja im treba, i koja im pomaže u razumevanju i stimuliše dalje akcije.

DOBRA INFORMACIJA

Informacija je vredna ukoliko utiče na odlučivanje i vodi ka pravim i ispravnim akcijama. Vrednost informacije mora biti veća od njene cene. Cena dobre informacije meri se količinom angažovanog kapitala i vremena koje je utrošeno da bi se prava informacija pripremila. Jedino na ovaj način, kada je vrednost veća od troška, informacija ima smisao i svoju dodatnu vrednost.

ULOGA FINANSIJA

Finansije moraju da razumeju procese poslovanja u kompaniji. Finansije moraju da analiziraju operativne korake i razmišljaju kreativno kada dođe do izbora najprikladnijeg indikatora performansi. Sve se više teži tome da finansije dobiju funkciju kliringa za sve informacije koje se dostavljaju menadžmentu, finansijske i nefinansijske. U tom smislu kompanije investiraju u planiranje poslovnih resursa (ERP) kao i svu drugu tehnologiju koja može pomoći da se postigne više.

Koliko je kompanija jaka pokazuju softveri koje ona koristi, a koji treba da obuhvate što više poslovnih funkcija i da imaju mogućnost da

se prilagode njenim konkretnim potrebama. Finansijski direktori moraju imati za cilj da usavrše i poboljšaju kvalitet upravljanja informacijama organizacije, ukoliko žele da ispune ambiciju svoje uloge i uticaja na donosiocice odluka. Koliko dobro finansijski direktori vide kvalitet informacije koju proizvedu za menadžment, toliko dobro njihove organizacije koriste informacije kao pomoć prilikom odlučivanja.

Izveštaj za menadžment moćno je sredstvo komunikacije u kompaniji pa se potrudite da govorite istim jezikom. Način na koji se informacija prezentuje treba da odgovara načinu na koji se ona prihvata. Sa kraćim rokovima i hitnijim zahtevima, izveštavanje napušta svoju pisanu formu i sve češće ima neki novi vizuelni i mobilni oblik. Dostupan je veliki broj mobilnih instrumenta sa različitim funkcijama.

Potrebno je fokusirati se na najmanji broj alata koji na što bolji način odgovaraju zahtevima analize, a nikako suprotno! Provesti manje vremena u proveru podataka, umesto u analizi sadržaja. Postaviti sistem izveštavanja sa jasno definisanim koracima, odgovornostima i rokovima dostavljanja što će omogućiti brzu reakciju na svaku promenu zahteva.

Balansiranje istorijskih i budućih performansi sledeći je uslov dobrog izveštavanja. Da bi slika bila kompletna, neophodno je integrisati i nefinansijske indikatore koji se odnose ne samo na tržišno okruženje, već i na sistem vrednosti unutar kompanije. Upravljačke informacije koje uključuju i informacije sa tržišta odličan su reper za merenje performansi.

Izgled, sadržaj i grafikoni u izveštaju veoma su važni jer bitno utiču na čitanje informacije.

Harmonizovati i integrisati sistem izveštavanja. Potrebno je postaviti standardizovane principe koji će pomoći boljem razumevanju procesa i njihovih rezultata. Sadržaj izveštaja mora imati logičku strukturu, uzimajući u obzir karakteristike kompanije.

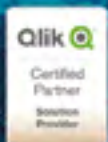
Jednostavnost i prepoznatljivost su glavni!

I na kraju, manje je bolje. Nemojte da uvek slušate savet dr Macure - *Ne oblačite se slojevito!* ■

Maja Verlašević radi na poziciji Head of Finance and Accounting u kompaniji Gebrüder od aprila 2013. godine. Prethodno je radila na poziciji Sales Support Manager u kompaniji Delta DMD (2013), Financial Manager u kompaniji DelVel Pro (2007-2012) i Controlling Department Leader u kompaniji Delta DMD (2006-2007). Maju možete kontaktirati imejlom maja.verlasevic@gw-world.com ili telefonom 063 295 165.

Otkrijte neistražene dubine i potencijale svog poslovanja!

Uspešni kontrolori imaju dublji uvid u tajne koje krije savremeni poslovni svet. Pridružite se zajednici rastućih preduzeća i zadovoljnih korisnika koji su svoje poverenje poverili Adacti i najsavremenijim Business Intelligence, CRM i ERP rešenjima. Grupa Adacta – prvi izbor za Qlik i Microsoft Dynamics rešenja.



Microsoft Partner

Gold Enterprise Resource Planning
Gold Customer Relationship Management



ADACTA

Adacta d.o.o.
Trešnjinog cveta 11, 11070 Novi Beograd
T: +381 11 30 32 260
www.adacta.rs, info@adacta.rs

KAKO NAPRAVITI ADEKVATAN PORTFOLIO IZVEŠTAJ?

„There is nothing quite so useless, as doing with great efficiency, something that should not be done at all.”

Peter F. Drucker

Pravljenje poslovnih izveštaja kao osnove za donošenje odluka u projektno zasnovanim organizacijama, predstavlja izazov sam po sebi. Projekti se realizuju na različitim teritorijama. Po obimu posla, dužini trajanja i budžetskim vrednostima su širokog dijapazona. Uključuju internacionalne timove i različita jezička područja, različite valute i zakonske regulative. Stoga, traženje pravog seta relevantnih informacija i odgovarajućeg indikatora performansi može izgledati kao traženje igle u plastu sena. Samo izdvajanje relevantnih informacija predstavlja ozbiljan organizacioni izazov.



Jelena Lečić Mirčetić
PMP, CSM, Head of
Technical Support
and Controlling
Department
STRABAG

Da bismo utvrdili šta zaista čini kvalitetan portfolio menadžment izveštaj pođimo od same formulacije portfolija. Portfolio je skup projekata (privremenih nastojanja da se kreira jedinstven proizvod, usluga ili rezultat) ili programa (grupa relevantnih projekata kojima se koordinira da bi se postigla korist i kontrola koja nije moguća u pojedinačnom upravljanju) i ostalog posla, grupisanog kako bi se olakšalo efikasno upravljanje u cilju dostizanja strateških ciljeva. Komponente portfolija moguće je kvantifikovati - izmeriti, rangirati i dodeliti im prioritet.

Cilj portfolio izveštaja je da se uvedu, izaberu i kontrolišu pravi projekti kojima će se dostići poslovni ciljevi uz maksimalnu dodatnu vred-



nost. Ovaj proces se najčešće ostvaruje kroz tri faze:

1. Planiranje, selekcija i priprema projekata koji će se realizovati,
2. Realizacija, praćenje i kontrola projekta u fazi izvršenja,
3. Zatvaranje, arhiviranje i pravljenje baze znanja naučenih lekcija.

1. PLANIRANJE, SELEKCIJA I PRIPREMA PROJEKATA KOJI ĆE SE REALIZOVATI

U prvoj fazi projekta, portfolio menadžment izveštaj omogućava kompaniji da predvidi ishod i planira projekte koji će joj doneti najbolje rezultate, uz sledeća pitanja:

- Da li imam resurse/budžet za projekat?
- Da li postoji sličan projekat u mom portfoliju koji mogu da koristim kao model?
- Koji trenutni projekti mogu predstavljati prepreku u realizaciji novih?
- Da li su očekivanja zainteresovanih strana (stejkholdera) realna?
- Gde možemo da napravimo kompromis?
- Da li ovaj projekat doprinosi sveobuhvatnom ostvarivanju ciljeva kompanije?

Project portfolio izveštaj omogućava kompanijama da razlože svaki detalj posmatranog projekta – budžet, resurse, zadatke, vremenska ograničenja i ciljeve. Koristeći analizu predloženih projekata, poređenjem sa trenutnim projektima, kompanija može

odrediti na koje rizike, kako pozitivne tako i negativne, treba da posebno obrati pažnju. Naravno, dostupnost relevantnim informacijama dovoljnog nivoa detaljnosti je temelj svake analize.

Izveštaj treba da bude jasan, jednostavan i transparentan i samo tako može pomoći brzom, jednostavnom i efikasnom odlučivanju.

2. REALIZACIJA, PRAĆENJE I KONTROLA PROJEKTA U FAZI IZVRŠENJA

Tokom realizacije projekta, koristeći ključne indikatore koji ilustruju troškove nasuprot prihodima, organizacija može da odredi koji projekti dobro napreduju. Osnovu za kvalitetno izveštavanje tokom realizacije projekata daju odgovori na ključna pitanja:

- Koje ciljeve želite da postignete nakon realizacije portfolija projekata?
- Koji indikatori performansi će to kvantifikovati?
- Koji nivo detaljnosti informacija je relevantan za odgovarajući nivo odlučivanja?
- Da li su informacije tačne, pouzdane i pravovremene?
- Da li je moguća adekvatna prezentacija zaključaka (kroz *dashboard* ili sl.)?

Da bi se definisao proces izveštavanja tokom realizacije projekata mora se početi od krajnjeg korisnika, odnosno menadžmenta i strateških ciljeva organizacije.



To će pomoći da se osiguramo od upadanja u zamku potpune nekorisnosti navedene u citatu Petera Druckera na početku ovog teksta, da efikasno radimo ono što nije trebalo raditi uopšte. Podrazumeva se, naravno, da pritom imamo kvalitetan, kvalifikovan i dobro obučeni menadžment koji jasno zna šta hoće i adekvatne indikatore performansi čije će praćenje usmeriti ka ostvarenju zadatih korporativnih ciljeva.

Postoji širok spektar softverskih alata koji može pomoći u kreiranju i oblikovanju portfolio izveštaja. Počev od jednostavnih, do veoma komplikovanih modela u Excelu, preko kompleksnih softverskih rešenja kao što je EPPM (Enterprise Project Portfolio Management). Sve su to alati koji utiču na poboljšanje procesa odlučivanja. Oni pružaju kompletnu sliku, pravovremenu vidljivost svih relevantnih informacija, tako što omogućavaju jednostavno i transparentno odlučivanje. To je sve neophodno za upravljanje promenama na portfoliju projekata na vreme, u sklopu budžeta i sa integrisanom kontrolom kvaliteta i projektovanja.

3. ZATVARANJE, ARHIVIRANJE I PRAVLJENJE BAZE ZNANJA NAUČENIH LEKCIJA

Održavanje i dalji razvoj projektnog *know-how*-a je jedan od važnijih zadataka ozbiljne projektne organizacije. Osnovni fak-

tori aktivne, dobro organizovane baze znanja su:

- balans između „davanja“ i „uzimanja“,
- vrednovanje onih koji dostavljaju informacije,
- isticanje važnosti baze znanja,
- naglašavanje mogućih opasnosti od potencijalnog gubitka informacija.

Većina današnjih sistema izveštavanja usmerena je na kontrolu. Prema mom uverenju, ključ kvalitetnog portfolio menadžment izveštavanja je u sledećem:

- fokus bi morao da se stavi na krajnji rezultat,
- trebalo bi voditi računa da se ne pretera sa informacijama, da njihova količina bude adekvatna za donošenje prave odluke (manje je više),
- valjalo bi da se sačuva organizaciona klima zasnovana na poverenju i transparentnoj „kulturi greške“,
- timski rad.

Ovo je bilo moje iskustvo sa portfolio izveštajem čiji je cilj, kao i svakog izveštaja, da pomogne u donošenju pravih odluka. ■

Jelena Lečić Mirčetić je rukovodilac sektora za tehničku podršku i controlling u kompaniji Strabag od novembra 2014. godine. Prethodno je radila na pozicijama Quality Manager (2012-2014) i rukovodilac sektora za planiranje i praćenje projekata (2008-2012) u istoj kompaniji, kao i na poziciji konsultanta i trenera u kompaniji Centar za upravljanje projektima (2004-2008). Jelenu možete kontaktirati imejlom jelena.lecic-mircetic@strabag.com ili telefonom 060 861 8075.



Potpuna kontrola poslovanja

AKO NE MOŽEŠ DA OBJASNIŠ ŠESTOGODIŠNJAKU...



Ivan Bešker
Head of Controlling
Department
ERSTE BANK

Izazov sa kojim se svaki controller susreće je balansiranje između večne potrebe da se pokaže i dokaže sve što se ima i ume i zahteva da se prikaže suština. Jedan od prvih saveta koji sam dobio počinjući svoju controlling karijeru je: „Pravi prezentaciju za upravu kao da je za obdanište“.

Sa druge strane, zabluda sa kojom se controlling bori je ta da mi nemamo klijente: „Blago vama u četiri zida, vas niko ne gnjavi i vi nikom ne udovoljavate“. Istina je dosta drugačija, klijenata je mnogo i umeju da budu zahtevniji i od novorođenčeta.

Imajući sve ovo u vidu u *Erste banci* smo uveli nekoliko nivoa izveštavanja:

▪ Flash izveštaji.

One page izveštaji sa najvažnijim pokazateljima i ciframa, spremni za top-menadžment u prvih pet dana u mesecu.

▪ Statistički izveštaji.

Namenjeni najnižim nivoima menadžmenta i zaposlenima u prodaji i vlasnicima budžeta. Sadrže detaljne preglede (prodaja po svakom zaposlenom, po svakom proizvodu, kanalu prodaje, poređenje sa targetima, pregled troškova). Dostupni najkasnije do desetog dana u mesecu.

▪ Biznis izveštaji.

Namenjeni višim nivoima menadžmenta. Sadrže detaljnu analizu kretanja rezultata i preporuke. Dostupni su od dvanaestog do dvadesetog u mesecu.

▪ Ad hoc izveštaji.

Potreba za njima javlja se u većoj meri kao pravilo, nego kao izuzetak. Izrađuju se u posebnim slučajevima, po zahtevu.

„ALI TO JE SAMO JEDAN BROJ“

Ovo je rečenica koju menadžeri često znaju da izgovore sa nestrpljenjem, uz hitan zahtev za informacijom. Čak, iako nas neki gledaju kao mađioničare, nažalost, mi cifre ne izvlačimo iz šešira. Iza jedne cifre kriju se hiljade drugih cifara, sati analize i nekoliko različitih izvora iz kojih treba crpeti podatke. A pored toga, treba ih strukturirati na smislen i lako razumljiv način i, naravno, uz objašnjenje zašto je ta cifra takva kakva jeste.

Većina podataka koje controller u *Erste banci* koristi nalazi se u DW (Data Warehouse). Oni se u njega kopiraju iz *Core* sistema, ali se pomoćnim parametrijskim tabelama ubacuju dodatne dimenzije, a postoje i aplikacije koje rade proračune, kao što su kontribucione margine i ABC costing, potrebne za izveštavanje i analize.

Čitav proces je automatizovan, a o tačnosti i pravovremenosti podataka brine se odeljenje MIS-a unutar controllinga, koje rukovodi

procesom. U procesu controlling obrade podataka, nakon što računovodstvo zatvori knjige, osim samog controllinga, učestvuju:

1. **Rizici.** Sa inputima za obračun rizične aktive, standardnih troškova rezervisanja.
2. **Upravljanje aktivom i pasivom.** Sa inputima o transfernim cenama sredstava.
3. **IT.** Sa podrškom samom procesu.

Na kraju celog lanca nalazi se biznis controlling, kao medijator između izvora i krajnjeg korisnika, koji prvenstveno treba da iste te podatke pretvori u smislene izveštaje, analize i predloge.

Sve ovo zahteva široko znanje i raznolike tehničke veštine, pa i kreativnost jednog controllera kako taj „jedan broj“ ne bi bio samo slovo na papiru, već poruka koja treba da pomogne menadžmentu u upravljanju poslovanjem.

A ta poruka top i srednjem menadžmentu formulisana je ili kroz dashboard u Excelu, tj. pdf-u distribuiran imejlom ili kroz Power Point i usmene prezentacije. U svakom slučaju, tu su standardni periodi za analizu, isti period prethodne godine, prethodni mesec, kvartal, nezaobilazni budžet kao osnova za KPI-jeve, i poslednji forecast kao najsvežija procena ostvarenja. Što se tiče dimenzija, akcenat je na glavnim segmentima (Retail, Corporate), proizvodima i uslugama (keš i stambeni krediti, oročena štednja, elektronska banka...) i ključnim pokazateljima (EVA, ROE, CIR...). Ukoliko se ukaže potreba za detaljnijom informacijom, mogući su i pregledi i rezultati inače namenjeni nižim nivoima menadžmenta i zaposlenima: po filijali, kreditnom savetniku, klijentu, valuti, ročnosti, periodu prodaje, tipu kamatne stope, kanalu prodaje... i generalno, svemu što im srce zaželi.

Iako postoji srednjoročna strategija i plan da se uvedu novi BI alati i hiljade statičkih dashboarda zameni mogućnošću da menadžer i zaposleni sami prilagode prikaz svojim trenutnim potrebama, za sada je Excel osnovna forma za distribuiranje izveštaja. Sa druge strane, controlling kod nas u *Erste banci* već koristi određene naprednije BI alate u svakodnevnoj analizi podataka kao i samom kreiranju izveštaja.

I na kraju, kakav god proces i alat imali i primenili, suština izveštavanja se ne menja. To znači, ukazati menadžmentu na moguće pravce daljeg unapređenja, predložiti pravovremene i adekvatne opcije, pomoći mu da donese pravu odluku i olakšati upravljanje kompanijom. ■

Ivan Bešker radi na poziciji direktora Direkcije Controllinga u kompaniji Erste Bank Serbia od septembra 2013. godine. Prethodno je radio u istoj kompaniji na poziciji finansijskog controllera (2008-2013), kao i na poziciji Izvršilac za poslove razvoja i investicija u Gradskoj upravi za privredu u Novom Sadu (2007-2008). Ivana možete kontaktirati imejlom ivan.besker@erstebank.rs ili telefonom 060 874 7749.

DOBAR IZVEŠTAJ JE „CONDITIO SINE QUA NON“ USPEŠNOG POSLOVANJA

Savremeni tržišni uslovi i velika konkurencija u oblasti maloprodaje koja će se dodatno intenzivirati u bliskoj budućnosti, nameću potrebu za unapređenjem efikasnosti poslovanja i pravilnim postavkama prioriteta u kompaniji. Činjenica je da uspeh u donošenju poslovnih odluka zavisi od kvaliteta isporučene informacije, njihove pravovremenosti, načina prezentacije i interpretacije.



Nikola Cvijanović
Finance director
UNIVEREXPORT

Sa težnjom da se proces odlučivanja unapredi i sa punom usredsređenošću na povećanje prodaje i smanjenje troškova poslovanja, kompanije neretko počinju sa primenom S&OP koncepta (Sales & Operational Planning). Cilj uvođenja S&OP sistema upravljanja je postizanje najvišeg stepena integrisanosti poslovnih procesa fokusiranih na povećanje prodaje, uspostavljanje bolje organizacije u okviru poslovnih funkcija, a sve sa ciljem smanjenja troškova i optimizacije lanca snabdevanja i nivoa zaliha.

S&OP koncept podrazumeva kvalitetnu komunikaciju između svih poslovnih funkcija kompanije. U toku meseca, u tačno definisanim intervalima, sprovode se sastanci svih funkcija. Sastanci prodaje i lanca snabdevanja

održavaju se onim stepenom učestalosti koji omogućava pravovremenost u preduzimanju aktivnosti u cilju odgovora na prilike i izazove na tržištu, takođe, kako bi se postigle ciljane performanse u prodaji, kao i nivo i dostupnost zaliha. Služba controllinga održava sastanke jednom mesečno sa rukovodiocima svih poslovnih funkcija radi sagledavanja nastalih troškova svakog organizacionog dela i njihovog kretanja u odnosu na predviđeni budžet za prethodni mesec. Zaključci svih sastanaka sumiraju se jednom mesečno na top-team sastanku na kome se sagledavaju efekti aktivnosti sprovedenih u prethodnom periodu, njihov finansijski izraz, kao i trenutna pozicija kompanije. Fokus se stavlja na identifikovanje kritične tačke za ostvarenje planiranih ciljeva poslovanja i mera i aktivnosti za njihovo postizanje, kao i forecast za naredni period od tri meseca ili duže.

Neophodan input svih sastanaka predstavljaju izveštaji za menadžment. Primenom S&OP koncepta uspostavila se standardizacija u izveštajima. Dimenzije koje se sagledavaju su:

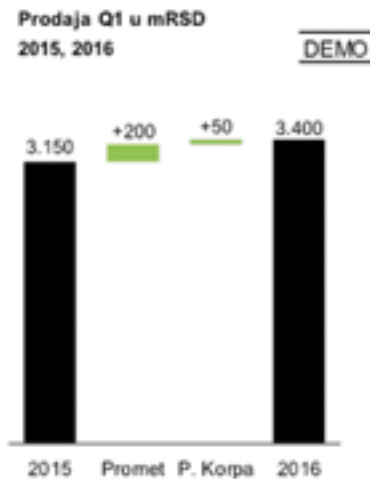
- MTD LY/BUD/ACT
- YTD LY/BUD/ACT

Služba controllinga, kao funkcija neposredno vezana za top-menadžment ili kao deo službe finansija, zadužena je za redovno i ad-hoc izveštavanje top i srednjeg menadžmenta. Tačnost, pravovremenost i transparentnost su tačke fokusa kojima se teži u izveštavanju. Primenom novog koncepta u radu od izveštaja se očekuje više. Pored konstatovanja rezultata, traži se zaključak, mišljenje koje stoji iza prezentovanih brojeva i, na kraju, predikcija stanja u narednom periodu sa preporukom koji scenario je najpovoljniji za realizaciju poslovnog plana i budžeta kompanije.

Sistemska podrška igra jednu od ključnih uloga u procesu izveštavanja koja se dobija od adekvatno strukturiranog informacionog sistema. IT sektor je neophodan saveznik u izradi izveštaja svih funkcija. Cilj jeste apsolutna pouzdanost podataka i automatizacija što većeg broja izveštaja u sistemu, kako bi se veći deo vremena koristio za interpretaciju dobijenih podataka i predlaganje daljih aktivnosti.

Osnov u radu službe controllinga čini implementirani CO modul. U okviru CO modula kompanije mogu koristiti CO-PA (analizu profitabilnosti) kao i CO-PC (product costing) u proizvodnim pogonima. Izrada i praćenje realizacije budžeta takođe se sprovode upotrebom odgovarajućih alata. Mogućnost automatskog slanja izveštaja imejлом olakšava dostavu podataka svakom organizacionom delu kompanije. Vizuelizacija izveštaja se može sprovoditi putem odgovarajućeg BI alata ukoliko je implementiran, ili primenom Excela. U vizuelizaciji se takođe uspostavila standardizacija.

Vizuelizacija i pravilna interpretacija relevantnih podataka predstavlja važan segment izveštavanja. Grafički prikazi lako ukazuju na tačke kojima se treba posebno posvetiti u sagledavanju rezultata poslovanja. Podaci gube na vrednosti ukoliko nisu prezentovani na pravi način i u pravo vreme. Izveštaj menadžmentu treba da jasno ukaže na činjenice i da mu bude saveznik u donošenju pravih odluka.

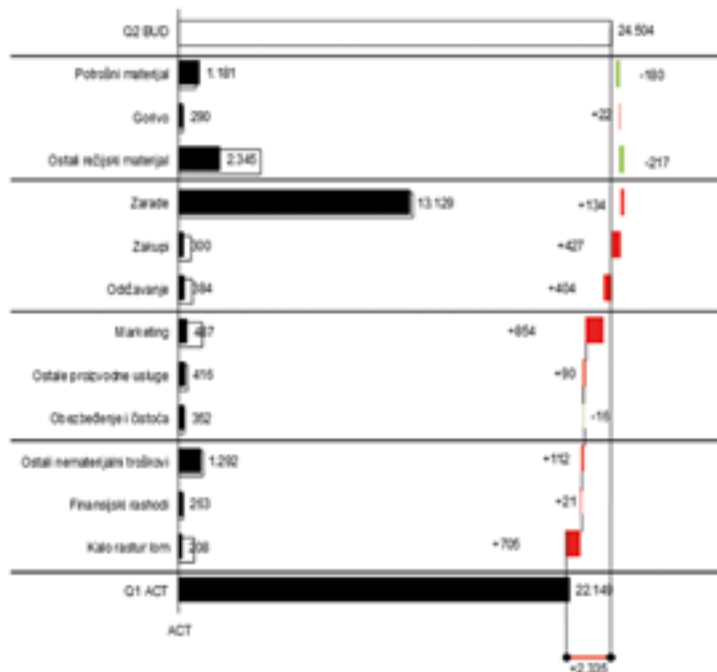


Slika 1. Primer Waterfall charta

Osnovni pokazatelji poslovanja sagledavaju se na kraju svakog meseca. Podaci kao što su broj prodavnica, prodajna površina, ostvareni prihod prodaje, broj potrošača, prosečna potrošačka korpa, vrednost stavke po računu predstavljaju neke od *highlights* poslovanja.

Projekcija troškova Q2 Rast od 10% u odnosu na ACT Q1 (+2.355 RSD)

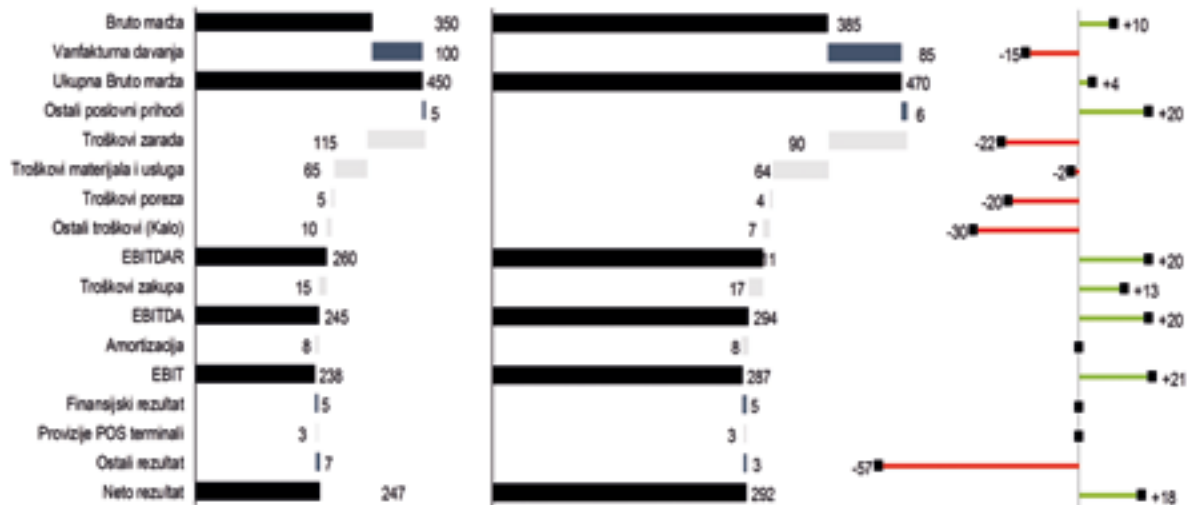
Troškovi u 000 RSD
Projekcija Q2 u odnosu na ACT Q1



Slika 2. Izveštaj o troškovima

Neto rezultat uvećan (+18%) kao posledica racionalizacije troškova i uvećanja bruto marže

Univerexport
Bilans uspeha u mRSD
ACT BUD 03 2016



Slika 3. Bilans uspeha

Posebno se sagledava koliko u ostvarenom rezultatu učestvuju postojeći objekti (*Like for like*), a koliki je uticaj novih objekata u ostvarenim rezultatima poslovanja.

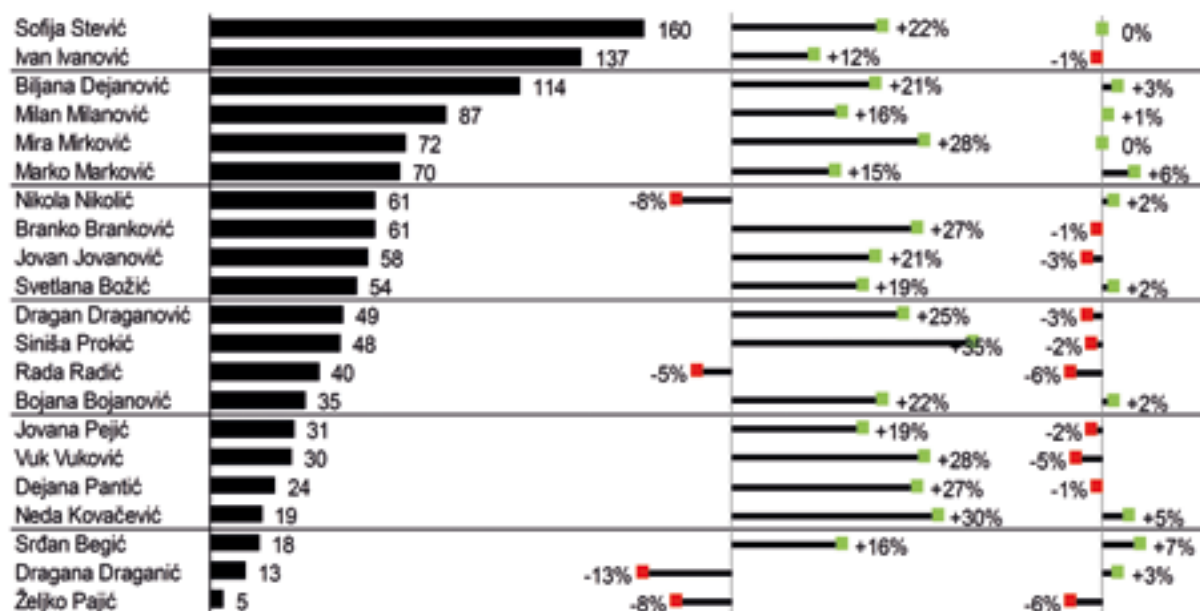
Sagledavanje trenutne pozicije kompanije na tržištu sprovodi se kroz sastavljanje mesečnih i kumulativnih bilansa uspeha, bilansa stanja, neto obrtnog fonda i cash flowa. Pozicije koje sačinjavaju elemente bilansa uspeha posebno se dalje specifikuju kako bismo sagledali koje je procentualno učešće troškova po vrstama, kolika je varijansa u odnosu na prethodnu godinu i budžetirani iznos, kakva su očekivanja u narednom periodu (*forecast* tri meseca).

Profitabilnost poslovanja sagledava se na različitim nivoima. Neki od njih su kompanija, regija, format objekta, klasteri, maloprodajni objekti, category menadžeri, grupe proizvoda, linije asortimana.

Kako maloprodaja predstavlja *core business* kompanije, na redovnim mesečnim sastancima sagledava se profitabilnost svakog maloprodajnog objekta. Za svaki maloprodajni objekat sagledavaju se unapred određeni KPI – učešće troškova rada u bruto marži, ostvareni prihod i bruto marža po zaposlenom, prihod i bruto marža po metru kvadratnom, kao i troškovi rada po zaposlenom. U sagledavanju profitabilnosti, pored direktnih troškova, primenom alokacija uključuje se i uticaj opštih troškova kompanije. Ključevi za alokaciju su definisani na osnovu vrste troška, kao i prirode poslovanja organizacionog dela. Takođe, na objekte se pored troškova vrši i alokacija vanfakturnih odobrenja, usluga i ostalih prihoda koje kompanija ostvaruje. Ključevi koji se primenjuju u alokacijama su pretežno broj zaposlenih, površina, NVPR, broj dokumenata,

Rast u odnosu na prethodnu godinu (+17%)

Rast u odnosu na budžet (+0,2%)

Prodajna vrednost bez PDV-a po category menadžerima u mRSD
2016 Q1 ACT, ΔLY, ΔBUD

Slika 4. Category menadžeri

t/km prevezene robe, kilogrami skladištene robe i sl.

Najniži nivo na kome se sagledava profitabilnost predstavljaju linije asortimana. Implementacijom CO-PA modula svi prihodi i troškovi kompanije spuštaju se do nivoa linija asortimana. Ključevi za alokaciju troškova su pretežno dužni metri linija asortimana u objektima ili NVPR. Godišnji planovi se takođe sprovode na ovom nivou. Za svaku liniju asortimana pravi se bilans uspeha koji je moguće posmatrati po svakom maloprodajnom objektu – sagledavanje prihoda, bruto marže, direktnih troškova, EBITDA, EBIT, koeficijent obrta, kao i po svim dimenzijama – LY/BUD/ACT.

Dinamičnost okruženja u kome deluju kompanije u retailu, kako sa stanovišta potreba potrošača, tako i sa stanovišta nivoa konkurencije,

nameće potrebu za valjanim informacijama više nego ikad. Pouzdanost podataka i pravovremenost u njihovom dostavljanju je prioritet, jer se polazi od stava da je bolje kompanijom upravljati na bazi intuicije nego na osnovu loših i neadekvatno interpretiranih podataka. Svakako da intuicija danas nije valjan saveznik ili u najmanju ruku, nedovoljan da bi se sa uspehom upravljalo kompanijom. Zbog toga je valjano izveštavanje „*conditio sine qua non*“ uspešnog poslovanja. ■

Nikola Cvijanović radi na poziciji finansijskog direktora u kompaniji Univerexport od marta 2005. godine. Prethodno je radio na poziciji generalnog direktora u kompaniji Trivit Pek (2004-2005) i na poziciji Chief Accountant u kompaniji ZZ Sokolac (1999-2004). Nikolu možete kontaktirati imejлом nikola.cvijanovic@univerexport.rs ili telefonom 021 487 0250.

ŠTA JE TO BIG DATA I ŠTA SE TO MENE KAO CONTROLLERA TIČE

Pojam *Big data* mnogi stručnjaci smatraju nepreciznim pošto sugeriraju da ga samo veličina izdvaja od standardnih baza podataka, a neki od njih (npr. *Thomas Davenport*) predviđaju da će taj pojam imati relativno kratak vek upotrebe. Ja bih ovo uporedio sa televizorom u boji. Šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, izraz kolor TV koristio se u svakodnevnom govoru da bi naglasio razliku između crno-belog i televizora u boji. Danas je svaki televizor u boji. Naravno, niko sa sigurnošću ne može predvideti budućnost, ali moguće je da u ne tako dalekoj budućnosti niko neće pominjati Big data, kada ona bude postala ništa drugo nego standardna baza podataka.



Žarko Milovanović
Reporting and
Analysis Specialist
TELENOR

Postoje mnoga zanimljiva objašnjenja šta je Big data. Dan Ariely, profesor na Duke univerzitetu, dao je paralelu sa tinejdžerskim razgovorom o seksu: „Big data je kao kada tinejdžeri pričaju o seksu - svi pričaju samo o tome, niko nema pojma šta je to u stvari, niko od njih nema previše iskustva u tome, ali pošto misle da ga drugi imaju, pričaju da ga i oni imaju.“

Big data je kao sirova nafta. Podaci su nova nafta, novi izvor bogatstva. Potrebna su velika ulaganja, tehnologija da bi se transportovala, preradila i izvuklo ono korisno iz nje. A za Big data je karakteristično to da ima nizak *signal-to-noise* ratio, tj. potrebno je da se obradi velika količina podataka, da bi se izvukla mala količina korisnih, upotrebljivih informacija za menadžment kompanije.

Big data je takođe, nusproizvod osnovnog biznisa tehnoloških giganata. *Google*, *Facebook* i *Amazon* zarađuju upravo na ovom resursu. Možda ste čuli da je *Google* u februaru ove godine postao kompanija sa najvećom tržišnom kapitalizacijom na svetu, prestigavši *Apple*, a da je *Uber*, koji je osnovan 2009. godine, u decem-

bru 2015. procenjen na 51 milijardu dolara, dostigavši automobilskog giganta *General Motors*.

ŠTA JE, DAKLE, BIG DATA?

Standardna definicija kaže da je to pojam koji označava nerelacione baze podataka koje se (za razliku od controllerima dobro poznatih relacionih baza podataka) odlikuju značajno većim obimom, raznovrsnošću i brzinom obrade podataka i to često u realnom vremenu. Big data sakuplja iz raznih izvora strukturirane i polustrukturirane podatke, organizuje ih i omogućava analizu i donošenje poslovnih odluka na bazi podataka (data-centric decision making). Iza fraze Big data krije se ideja da količina podataka raste sa eksponencijalnim rastom i da manje-više sve što radimo u svom životu već ostavlja ili će uskoro ostaviti digitalni trag, od naših socioekonomskih karakteristika i interesovanja (društvene mreže) do kupovine i potrošačkih navika (kartičarske organizacije, maloprodajni lanci putem svojih loyalty kartica). Glavni generatori rasta digitalnih podataka jesu pametni telefoni, usluge cloud servisa, društve-

ne mreže i senzori sa raznih uređaja (*machine to machine*). Te ogromne promene predstavljaju deo četvrte industrijske digitalne revolucije.

Na taj način kompanije koriste potencijal Big data da bolje upoznaju korisnike, što je jedan od ključnih uslova za uspeh svake kompanije.

ZAŠTO JE BIG DATA RELEVANTNA ZA CONTROLLERE TJ. KOJA JE OVDE ULOGA CONTROLLERA?

Controlleri imaju najmanje dve uloge. Prva je u cost-benefit analizi Big data projekta, a druga u fazi kada Big data zaživi i postane redovan proces u kompaniji.

Big data po pravilu iziskuje značajna kapitalna ulaganja. U cilju maksimiziranja koristi za kompaniju, potrebno je da kompanija jasno postavi ciljeve koje želi da postigne, konkretizuje benefite Big data projekta i ograniči kapitalna ulaganja u onoj meri u kojoj će doneti identifikovane koristi kroz cost-benefit analizu. Potrebno je i obezbediti da cela organizacija razume i prihvati benefite Big data sistema i da aktivno učestvuje u korišćenju podataka koje ona pruža. U suprotnom, ostatak organizacije mogao bi da razume da je Big data „nešto čime se bavi IT“.

Benefite Big data možemo podeliti po načinu monetizacije na:

- korišćenje podataka za unapređivanje osnovnog biznisa kompanije,
- prodaju podataka drugim kompanijama.

KORIŠĆENJE PODATAKA ZA UNAPREĐIVANJE OSNOVNOG BIZNISA KOMPANIJE

Big data pruža mnoštvo podataka o korisnicima, njihovim navikama i obrascima ponašanja, što kompaniji može pružiti prednost nad konkurentima ili održavanje koraka sa konkurencijom, ukoliko su neki od konkurenata već implementirali Big datu. Često se kao primer za Big datu navodi *Macy's*, veliki trgovinski lanac u SAD-u koji koristi algoritam za korekciju cena i njihovo prilagođavanje različitim klasterima korisnika u realnom vremenu za 73 miliona proizvoda u svojoj online prodavnici, uzimajući u obzir tražnju i stanje zaliha u datom trenutku. Bolje poznavanje korisnika omogućava efektivniji *cross-sell* i *upsell*, tj. da se korisnicima ponudi baš ono što im treba i kad im treba, čime se



Iskoristite Vaše
vreme kvalitetno



online.iDEA.rs
INTERNET PRODAVNICA



online.iDEA.rs

NEMA VIŠE GLAVOBOLJE, TU JE IBCS STANDARDIZACIJA!

Verovatno ste čuli priču o dvojici prodavaca cipela koje su poslali u Afriku. Nakon nekog vremena, prvi se javlja centrali sa informacijom: „Situacija je beznadežna, ovde svi idu bos.“ Kompanija pošalje drugog prodavca i posle nekog vremena dobija izveštaj: „Ovo je fenomenalna prilika, ovde niko ne nosi cipele!“ Dakle, gde jedan vidi problem, drugi vidi priliku!



Bojana Pejčić
direktor konsaltinga
Menadžment centar
Beograd

Mi u MCB-u svakodnevno se suočavamo sa sličnim dilemama kada govorimo o promeni načina izveštavanja. Kada spomenemo controllerima promenu načina izveštavanja i IBCS standarde, reakcija nekih je kao u prethodnoj anegdoti: „To kod nas jednostavno ne može da funkcioniše!“ Sa druge strane, ima onih koji su oduševljeni: „Ovo je sjajno! Moj menadžer će biti zadovoljan. Jedva čekam da napravim svoj novi izveštaj po IBCS standardima.“

Obučila sam više od pet stotina sjajnih menadžera, controllera i analitičara i radila kao konsultant na projektima izveštavanja za neke od najboljih kompanija u Srbiji. Ono što moram da priznam kada su izveštaji u pitanju je da postoji ogroman jaz između menadžera sa jedne strane i controllera sa druge strane. Kada razgovaram sa menadžerima, najčešće čujem sledeće: „Hoću da dobijem jednostavan izveštaj, kratak, tačan sa jasnim porukama da mogu brzo da donesem odluku. Hoću odmah da vidim šta se dešava. Nemam vremena da tumačim kompleksne Excel tabele. Hoću da me moj controller spase!“

Sa druge strane, controller često kaže sledeće: „Ja moram mom menadžeru da dam sve informacije u Excelu. Ne smem ništa da propustim. Ne mogu ja da mu dajem preporuke, pomisliće da hoću da mu uzmem posao. Ipak je on taj koji odlučuje.“

Kako rešiti ovakvu situaciju i od izveštavanja koje svima zadaje užasnu glavobolju, napraviti koristan, kreativan i zabavan proces? Odgovor su IBCS standardi za izveštavanje.

IBCS je skraćenica od International Business Communication Standards, odnosno Međunarodni standardi za poslovnu komunikaciju. To su smernice za pravilan konceptijski, percepcijski i semantički dizajn poslovnih izveštaja i prezentacija. Ovi standardi zasnivaju se na poznatim SUCCESS pravilima, koje je osmislio profesor Rolf Hichert. IBCS standardi trenutno doživljavaju ekspanziju u svetu, a posebno na nemačkom govornom području. Sa druge strane, u Srbiji situacija oko standardizacije izveštavanja je dosta slaba. Na osnovu Controlling panela 2015. došla sam do informacije da preko 50% kompanija nema standarde u izveštajima.

Zašto je važno da imamo standarde u izveštavanju?

Standardizacija je prisutna u mnogim oblastima – muzici, građevini, elektronici. Ukoliko bismo slušali Šopenovo delo na klaviru ili violini, čuli bismo istu kompoziciju. Kako je moguće da jedan pijanista i violinista sviraju isto? Zato što postoji standardizacija u vidu nota. Kad muzičari imaju svoje standarde, kako je moguće da u kompanijama ne postoji standardizacija u izveštajima? Kada postavim pitanje o standardima, controlleri kažu da je svaki sektor priča za sebe. Svako sastavlja drugačiji izveštaj, u drugačijem šablonu, sa drugačijim bojama i oznakama. Poruke u izveštajima ne postoje. Ovo otežava razumevanje i komunikaciju, a da ne govorim o dragocenom vremenu koje menadžer troši da bi razumeo šta je autor izveštaja hteo da saopšti. Zato je važna standardizacija, da bi se formirao jedan isti jezik za izveštavanje na nivou kompanije.

IBCS standardi su jednostavni. Cilj IBCS-a je u jednostavnim i logičnim prikazima, kako bi menadžment mogao lako da donese odluku. Svaki izveštaj sadrži pet osnovnih elemenata, a to su:

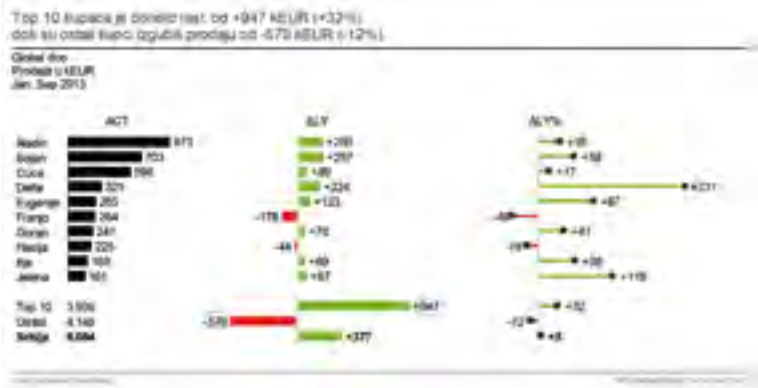
- 1. Poruka.** Ona stoji na vrhu svakog izveštaja. To je ona bitna informacija koju menadžer mora da dobije i na koju mora da obrati pažnju.
- 2. Slika.** Svaka poruka je podržana odgovarajućom vrstom grafikona, ili standardizovanom tabelom. Postoje jasno definisana pravila kada se koristi koja vrsta grafikona da bi se poruka u potpunosti prenela.
- 3. Naslov.** Izveštaj mora da ima naslov, koji po pravilu pišemo u tri ili četiri reda. Sve elemente koje smo stavili u naslov ne ponavljamo u vizuelnom prikazu. Na taj način dodatno rasterećujemo izveštaj od nepotrebnih elemenata.
- 4. Naglašavanje.** Onu ključnu cifru koju smo naveli u poruci, naglašavamo u izveštaju. Štedimo vreme menadžeru time što mu odmah skrećemo pažnju na ono što je suštinski važno.
- 5. Izvor informacija.** U ovom delu navodimo ko je radio izveštaj i odakle smo dobili podatke.

U nastavku je primer dva izveštaja. Jedan je urađen pre primene IBCS standarda („pre“), a drugi posle primene („posle“). Kada na ovaj način izveštavamo dajemo transparentne informacije menadžeru i vizuelno signaliziramo gde su najveće varijanse. Razlika je očigledna, zar ne?

PRE

Top 10 customers - YTD						
Customer	T €		TREND		SHARE (in total sales)	
	2013	2012	13/12	13	12	trend%
A	973	723	35%	12%	9%	28%
B	703	446	58%	9%	6%	50%
C	598	509	17%	7%	7%	12%
D	321	97	229%	4%	1%	214%
E	265	142	87%	3%	2%	78%
F	264	442	-40%	3%	6%	-43%
G	241	171	41%	3%	2%	34%
H	225	269	-16%	3%	3%	-20%
I	188	119	58%	2%	2%	50%
J	161	74	119%	2%	1%	108%
TOP 10 - SUM	3.939	2.993	32%	49%	39%	25%
OTHERS	4145	4719	-12%	51%	61%	-16%

POSLE



Menadžment centar Beograd je jedini sertifikovani centar u Srbiji i regionu koji vodi Akademiju izveštavanja koja zastupa IBCS standarde. Kompletna akademija sastoji se iz četiri nivoa:

1. IBCS standardi
2. Napredni grafikoni
3. IBCS standardi u Excelu
4. Sertifikacija.

Nakon kompletne Akademije polaznici stiču odličnu osnovu za primenu IBCS standarda u svojim kompanijama.

IBCS standardi su za sve! Gde god postoje izveštaji, u bilo kom sektoru, imaju svoju primenu. Iako je tehnologija dostigla svoj vrhunac i mislimo da smo sve već videli, nije tako. Vreme izveštavanja tek dolazi. Tačno je da je Hichert osmislio pravila za sve, ali i pored toga ova standardizacija je izuzetno kreativna i pruža neograničene mogućnosti. Tako da, dragi controlleri, analitičari, prodavci, HR-ovci i svi ostali koji pravite izveštaje, pomozite svojim menadžerima da brzo donose odluke. Jedna od odluka može biti i da vam povećaju platu, zbog novih i unapređenih izveštaja. Vidimo se na Akademiji izveštavanja! ■

Bojana Pejčić je direktor konsaltinga u Menadžment centru Beograd (2014-2016). Prethodno je radila kao saradnik u službi prodaje u hotelu Vila Breg (2012-2013), kao i junior poreski inspektor u Poreskoj upravi Vršac (2011-2012). Bojanu možete kontaktirati imejlom bojana.pejdic@mcb.rs ili telefonom 064 661 0074.



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



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



Jedan zaposleni troši na štampu od **400**, do neverovatnih **1.200** evra godišnje!²⁾

80% kompanija nema stvarni uvid koliko zaista novca, ali i ljudskih resursa, troši na štampu - od kupovine, održavanja i opsluživanja, do servisiranja i nabavke potrošnog materijala za štampače, faksove, kopir mašine, skenera...³⁾



80.000.000.000 €

Kompanije godišnje bace papira u vrednosti od **80 milijardi** evra.⁴⁾

PH Rešenja unose harmoniju u Vaš sistem poslovne štampe

uz FINANSIJSKU GARANCIJU za uspešnost realizacije projekata

¹⁾ Izvor: IDC, Gartner, Environmentwastonline.org, WWF, DTI, Canon UK



PERIHARD[®]

www.perihard.com

T 011/276 00 16

E prodaja@perihard.com

INFO 063 60 55 63
SERVIS 7 dana • 8 - 23h

DA SVAKI DNEVAK
VIŠE VREDI!



RONALD SEELIGER
CEO
HEMOFARM

Promoter ulaganja nemačkog kapitala u Srbiju

Ronald Seeliger, generalni direktor farmaceutske kompanije *Hemofarm* i predsednik Nemačko-srpske privredne komore doktorirao je na temu *Balanced Scorecard* i to znanje primenjuje u svom svakodnevnom radu. Iza dobrog finansijskog rezultata, kako kaže, uvek stoji kvalitetan kadar, dobro postavljeni procesi i zadovoljni klijenti.

POSAO

■ **Vi ste predsednik Nemačko-srpskog privrednog udruženja. Da li su nemačke kompanije zadovoljne poslovanjem u Srbiji i koja su mesta za unapređenje kako bi tržište postalo atraktivnije investitorima iz EU?**

Nemačko-srpsko privredno udruženje od nedavno je transformisano u Privrednu komoru. To je prva bilateralna privredna komora u Srbiji. Baš ova promena u institucionalizovaniji oblik organizovanja do koje je došlo na inicijativu dve vlade - nemačke i srpske, govori sama po sebi o interesovanju i želji nemačkih kompanija da nastave poslovanje u Srbiji. Pitanje zadovoljstva je stvar individualne percepcije i pojedinačnog poslovnog uspeha, kao i objektivnih okolnosti u kojima radite. Uvek su do sada rezultati istraživanja koje smo sprovodili među nemačkim poslodavcima bili slični - kompanije imaju određene primedbe na sporost birokratije, izdavanje dozvola, pa-

pirologiju, ali na drugoj strani, skoro sve žele da nastave sa radom u Srbiji. Atraktivnost jednog tržišta meri se pre svega sigurnim pravnim i ekonomskim uslovima poslovanja. Srbija je na putu otvaranja dva veoma važna poglavlja koja se odnose na pravnu sigurnost. Takođe, kandidat je za članstvo u Evropskoj uniji i neprekidno saraduje sa Međunarodnim monetarnim fondom. Sve su to parametri koji jednog zapadnog investitora mogu da privuku da uloži novac u Srbiju. I pored toga, veliki promoteri srpske poslovne klime smo mi, stranci koji ovde godinama živimo i radimo, i nemamo nameru da odustanemo i odemo.

■ **Na koja tržišta *Hemofarm* izvozi svoje proizvode? Kakva su Vaša iskustva?**

Hemofarm je „planetarni ambasador“ srpske farmacije. Izvozimo na tri kontinenta, u 34 države. Kompanija koju predvodim je najveći



izvoznik lekova iz Srbije, sa učešćem od 76,4% ukupnog izvoza farmaceutskih proizvoda.

■ Da li farmaceutska industrija u Srbiji uspeva da prati evropske standarde?

Mogu da govorim o kompaniji na čijem sam čelu. Ne želim da zvučim arogantno, ali već sam pomenuo da nam je evropsko tržište u fokusu. Sa zadovoljstvom ističem da je *Hemofarm* firma koja ne prati, već postavlja standarde u generičkoj farmaciji. Naša proizvodnja ima sve relevantne evropske i svetske sertifikate o kvalitetu, koji su preduslov za izvoz. Primenjujemo najsavremenije postupke proizvodnje i kontrole u fabrikama sa najmodernijom tehnologijom poštujući, pri tome, najzahtevnije domaće i međunarodne farmaceutske standarde. Zato su naši lekovi na evropskom tržištu. Oni su srpski, ali i evropski. Lek identičnog kvaliteta koji je proizveden u Vršcu ili Šapcu i prodaje se u beogradskoj apoteci, možete kupiti i u Berlinu.

■ Ove godine kompanija *Hemofarm*, drugi put za redom, dobila je priznanje za predanost vrednostima bezbednosti i zdravlja na radu i širenju kulture prevencije. Osim ulaganja u bezbednost, recite nam, na koje sve načine ulažete u svoje zaposlene?

Želim da naglasim da su zaposleni najvažniji segment *Hemofarma*. Kada ovo kažem zaista ne izgovaram floskule, jer bez naših ljudi, sa svim njihovim idejama, kreacijama, planovima i radom, ne bi bilo ni kompanije. To je premissa od koje polazim kao generalni direktor, kao i osnovno polazište naših korporativnih vrednosti. Zato je svaki dinar ili evro uložen u zaposlenog višestruko isplativ. To je investicija sa kojom ne možete da pogrešite. Neprekidna obuka i učenje zaposlenima ulivaju sigurnost u njihovu budućnost, a ujedno pozitivno utiču na poslovanje.

Godišnje u *Hemofarmu* sprovedemo više od 4.000 različitih edukacija. U eksterne edukacije ulažemo više od 450.000 evra godišnje. Kompanija podstiče zaposlene da koriste prednosti dodatnog penzionog osiguranja, a imamo i privatno zdravstveno osiguranje za sve zaposlene. Takođe se trudimo da pomognemo roditeljima sa tek rođenom decom i samohranim roditeljima, kao i roditeljima dobrih studenata.

Postoji ovde jedna lepa i humana tradicija koju nastavljamo iz godine u godinu. Reč je o pomoći penzionerima *Hemofarma* prilikom nabavke skupih lekova ili u teškim životnim situacijama. Trudimo se da ne zaboravimo one koji su proveli svoj radni vek u ovoj kompaniji.

■ Vi ste doktorirali na temu *Balanced Scorecard*. Možete li nam reći nešto više o tome?

Moja doktorska teza je u osnovi svega što radim prethodnih dvadeset godina. Kada sam došao u *Hemofarm*, naravno da sam kao generalni direktor tumačio i analizirao finansijske rezultate. Međutim, svi finansijski rezultati su, u trenutku objavljivanja, već prošlost. Kakvi god da su, oni su rezultat prethodnih akcija. Rezultate iz prošlosti u budućnosti popravljate ne gledajući striktno u brojke, već, pre svega, u ljude. Dakle, kada sam stupio na mesto generalnog direktora, posmatrao sam ljude i tražio načine da kompaniju učinim efikasnijom i kreativnijom. Samim tim i da unapredim naše odnose sa klijentima, partnerima i stejkholderima.

Ako govorimo o mojoj doktorskoj tezi, imate četiri ključna polja koja su važna: finansije, inovacije, koje su u direktnoj vezi sa ljudskim resursima, unutrašnji procesi u sistemu i klijenti. Ako hoćemo dobre finansijske rezultate, počnemo od ljudskih resursa, njihovih ideja, kreativnosti, inovativnosti, a to vodi ka unutrašnjim procesima u sistemu koji moraju biti efikasni. Rezultat kvalitetnih ljudskih resursa i dobro postavljenih procesa usmeren je na klijente. Tek ukoliko je sve prethodno dobro postavljeno, kao rezultat dolazi četvrto polje - a to je finansijski rezultat. On jeste najvažniji kao spoljna manifestacija uspeha, kao što je na kraju fudbalske utakmice bitan gol, a ne kako je igrao tim. Ali, isto tako znamo, da ne možete postići golove, ako tim ne igra dobro. Tako je i u biznisu, ne zarađuje se novac ako su ljudi, interni procesi i klijenti na nezadovoljavajućem nivou. Imam sreću da sam radio doktorsku tezu koja mi je od pomoći u svakodnevnom profesionalnom radu.

■ *Hemofarm* je dobitnik nagrade „Lider konkurentnosti i održivog razvoja“. Pored toga, Vi ste dobili najvišu GRI ocenu A+ za poslovanje sa principima održivog razvoja.



Kakva je strategija kompanije po tom pitanju?

Održivi razvoj više nije posebna tema u okviru kompanije. Nije, jer su principi održivog razvoja odavno ugrađeni u temelje naše poslovne filozofije i strategijskog razmišljanja. Zahvaljujući tome, pored posebnog sektora koji se bavi ovom temom, ona je postala sastavni deo planiranja i rada svih segmenata u kompaniji - od proizvodnje, preko marketinga do finansija, čak i sektora održavanja. Velika je obmana da je dovoljno kupiti skupe mašine koje ne troše mnogo energije, ili donirati novac za ekologiju. Ocenu A+ zaslužujete tek kada održivi razvoj postane deo zajedničke profesionalne svakodnevnice i svesti da svaka poslovna odluka mora da korespondira sa ključnim principima - od očuvanja prirode, preko uštede energije, do posvećene brige o ljudima. Zato, ako govorimo o strategiji kompanije, u kontekstu održivog razvoja, kako je glasilo Vaše pitanje, moram reći da takva posebna strategija

ne postoji. Ne postoji, jer je strategija poslovanja i delovanja *Hemofarma* istovremeno i strategija održivog razvoja. To je ista strategija, to je ista tema i to je način našeg razmišljanja!

■ Kako biste nam ukratko opisali jedan Vaš radni dan?

Bojim se da moj radni dan ne izgleda glamurozno jer ustajem rano, odlazim na posao, čitam kliping, jutarnje izveštaje i organizujem poslovne sastanke. Trudim se koliko god mogu da što više vremena provedem u fabrikama, na mestu koje je srce *Hemofarma* - u proizvodnji. Moram da naglasim da je tim ljudi sa kojima neposredno saradujem na izuzetnom profesionalnom i radnom nivou i često pomislim koliko sam srećan što ih, kao direktor, imam uz sebe. Naravno, pokušavam da pratim i sve što se, mimo biznisa, dešava u Srbiji i regionu. Volim da budem informisan i u toku, jer informacije su veoma bitan začin u biznisu.

CONTROLLING

■ Vi ste bili direktor controllinga u *Formuli 1*. Da li je to lud i zabavan posao, kao što su vožnje vozača ovih brzih kola?

Verujte da je vožnja *Formule 1* najmanje lud i zabavan posao. To je jedan ozbiljan, temeljno isplaniran posao koji zahteva potpunu fokusiranost i posvećenost. Isti takav bio je i moj posao u controllingu.

■ Učestvovali ste na 4.ICV Kongresu Controllera kao glavni govornik. Koja je Vaša ključna poruka controllerima u Srbiji? Kakve utiske nosite o Kongresu?

Ključna poruka controllerima usmerena je na razvoj njihove uloge partnera u donošenju odluka u okviru svake kompanije, bilo da se radi o strateškoj podršci CEO, ili operativnoj podršci sektorskom controllingu finansija, proizvodnje, marketinga i prodaje. Četvrti Kongres controllera je na mene ostavio impresivan utisak. Duh i energija koju Bojan unosi u Udruženje controllera Srbije, a koje je posle nemačkog najbrojnije udruženje ovog tipa, osećali su se i na Kongresu koji je okupio preko 500 učesnika i više od dvadeset govornika. Taj skup za mene je predstavljao jedinstven spoj pozitivne energije i profesionalnog pristupa temama iz domena controllinga predstavnika iz različitih industrijskih oblasti.

■ Na koji način je organizovan controlling u *Hemofarmu*, i da li nam možete preciznije objasniti zadatke controllera?

U *Hemofarmu* je controlling organizovan kao centralizovana funkcija u okviru sektora finansija. Glavna uloga i zadatak direktora controllinga i njegovog tima je da u kontinuitetu ukazuje na smer i kurs kojim se kompanija kreće, da li je to kretanje u skladu sa definisanim ciljevima, kao i gde leže i koji su glavni razlozi odstupanja rezultata od, budžetom definisanog, cilja. Na kraju i najvažnije, controlling treba na vreme da predvidi potencijalne opasnosti, prepreke koje stoje na tom putu i da, kroz partnersku, međusektorsku saradnju, iznađe načine da se te prepreke izbegnu ili minimizuju.

■ Koje su, po Vašem mišljenju, tri ključne osobine koje dobar controller treba da ima?

Pre svega, istakao bih stručnost, odnosno, širinu u poznavanju računovodstva i finansija. Ono što je posebno važno za razvoj controllera je i posedovanje takozvanih soft skillsa kao što su komunikativnost, timski rad, kao i sposobnost interakcije, odnosno uticaja na druge kako bi se složene i osetljive informacije prenele top-menadžmentu na jasan i razumljiv način.

■ Koje instrumente najčešće koristite kada pratite uspeh svog tima?

Uspešnost timova prati se kroz razvijen sistem ključnih pokazatelja uspešnosti (KPIs). Svaki sektor ima jasno definisane ciljeve koji se na mesečnom ili kvartalnom nivou podvrgavaju proveru, prilagođavaju i menjaju u skladu sa nastalim poslovnim i tržišnim okolnostima.

Ronald Seeliger je Predsednik Nemačko-Srpske privredne komore od aprila 2016. godine i generalni direktor kompanije Hemofarm od jula 2012. godine. Do ove godine bio je na čelu Nemačko-srpskog privrednog udruženja (DSW). Prethodno iskustvo je stekao radeći na pozicijama CRO u kompaniji Hemofarm (2007-2011), CFO u kompaniji Germany - Land of Ideas (2005-2007), Advisor u kompaniji Bernie Ecclostone (2002-2006), Head of Management Accountss u kompaniji Formula One Management Limited (2002-2003), Acting FD u kompaniji Formula One Publishing (2002-2003) i Director Operations Management u kompaniji Pixelpark AG (2000-2001).



PRIVATNO

■ Kako provodite slobodno vreme? Imate li neki hobi?

Dok sam bio mlađi imao sam različite hobije. Sada mi posao ne dopušta mnogo slobodnog vremena, naročito zato što sam često na relaciji Beograd–Berlin. Slobodno vreme obično koristim za čitanje, odlazak u bioskop, ili na neki dobar koncert. Obožavam Beogradsku filharmoniju. Sa pozorištem mi ide malo teže, iako sam ljubitelj pozorišne umetnosti, naročito klasičnog pozorišta, jer moj srpski nije dovoljno dobar da mogu kvalitetno da pratim predstave. Ali učim, učim, i to vredno!

■ Vaše omiljeno mesto u Beogradu je...

Kalemegdan, i to onaj deo iza Spomenika zahvalnosti Francuskoj koji nazivam „drugi deo Kalemegdana“. Sa tvrđave na tom mestu puca pogled na ušće i Novi Beograd. A tu je i zoološki vrt, takođe u centru grada, kao i u mom Berlinu.

■ Kada biste imali mogućnost, da li biste želeli da promenite nešto u dosadašnjoj karijeri?

Da ovo pitanje postavite mom ocu, on bi sigurno odgovorio: „Hvala bogu, da ima posao i parče hleba.“ Kao dečak sam bio prilično živahan i ne baš mnogo zainteresovan za učenje. Zato me je otac, u strahu za moju budućnost, upisao u školu koja je u sistemu dualnog obrazovanja. Bio je zabrinut da li ću i nju završiti, a kamoli upisati neki fakultet. Ispostavilo se da nije bio u pravu, ali verujem da i danas misli kako su neko neviđeno čudo i božanska sila uticale da na kraju i doktoriram i steknem znanje četiri jezika. Tako da je moja karijera uspela zahvaljujući neprirodnim silama... I ne, ništa u njoj ne bih menjao, jer bih u tom slučaju sam morao da se trudim.

■ Na šta ste na privatnom planu, najviše ponosni?

Na svoju decu naravno. Sin je student, a ćerka je u srednjoj školi. Žao mi je što zbog prirode mog posla propuštam deo njihovog sazrevanja, ali se trudim da najvažnije trenutke njihovih mladih života provodim uz njih. Drago mi je jer rastu, stiču samopouzdanje i lični integritet, mada mi je jasno da sam im kao roditelj i oslonac u životu sve manje potreban. Zbog toga osećam i setu i sreću, jer to je najprirodnija stvar na svetu.

■ Kako bi prijatelji opisali Ronalda?

Mogao bih da vam ponudim nekoliko imejl adresa, pa da ih sami pitate... Bojim se samo da će moj odgovor više odgovarati pitanju – kako bi Ronald voleo da ga prijatelji opišu. Nadam se da me vide kao dobrog i požrtvovanog prijatelja na koga mogu da se oslone. ■



CONTROLLER JE MIROĐIJA U SVAKOJ ČORBI

(27. ICV SRBIJA SASTANAK)

Dvadeset i sedmi po redu sastanak controllera ovoga marta je učesnike okupio u hotelu *Holiday Inn* gde se diskutovalo na temu: „Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji”.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i direktor *Menadžment centra Beograd*. Bojan se najpre zahvalio prisutnima što su se odazvali pozivu, a potom održao kratko prezentaciju o trendovima u controllingu. Bojan je posebno skrenuo pažnju na fenomen Big data naglasivši da je najveći izazov kako da

se ogromna količina informacija strukturira tako da se na osnovu njih donose odluke.

Nakon Bojanovog uvoda, pet sjajnih govornika je podelilo prikaz kako u njihovim kompanijama izgleda controlling. Govorili su:

- Verica Teofilović, šef controllinga, *Strauss Adriatic*
- Vanja Marković, finansijski analitičar, *Komercijalna banka*
- Biljana Plesnik, menadžer controllinga pri prodaji, *Carlsberg*



- Petar Živković, Corporate Financial Controller, *Air Serbia*
- Stevan Čomić, direktor controllinga, *Erste Bank*

Verica Teofilović nam je predstavila *Strauss Adriatic* i podelila izazove sa kojima se controlleri susreću u ovoj kompaniji. Da bi Sektor controllinga uspešno obavljao svoj zadatak, Verica smatra da su neophodni: planovi i izveštavanje, jasno definisani rokovi, brza reakcija na prome-

ne u okruženju, IT alati i, ono što je najvažnije: dobar tim.

Nakon što je Verica odgovorila na pitanja controllera, govorila je Vanja Marković iz *Komercijalne banke*. Vanja nam je predstavila banku u kojoj radi i objasnila kakvu ulogu ima Sektor controllinga. Saznali smo da su glavni procesi controllinga u ovoj kompaniji:

- Strateško planiranje,
- Operativno planiranje i budžetiranje,
- Izveštavanje menadžmenta,



- Profitabilnost i
- Kontinuirana podrška menadžmentu.

Vanja je sa nama podelila kako se u banci prati profitabilnost, ko su interni i eksterni korisnici izveštaja i koji se softveri koriste za izveštavanje.

Nakon toga, usledila je pauza za druženje i kaficu.

Posle pauze Biljana Plesnik iz kompanije *Carlsberg* predstavila je svoj tim i svoju kompaniju. Biljana nam je ispričala kako u *Carlsbergu* izgleda proces internog izveštavanja i izveštavanja ka HQ i kakva je uloga svakog controllera u kompaniji. Biljana nam je opisala i alate koji njoj i njenom timu pomažu pri izradi izveštaja:

- SAP®BW,
- Hyperion,
- GP tool i
- On Trade Tracking Tool (OTTT).



Zatim nas je sa radom controllera i zanimljivostima iz avio-industrije upoznao Petar Živković. Petar nam je govorio o saradnji *Air Serbia* i *Etihad Airways*; o tome šta je naučio od starijih kolega iz *Air Serbia* i približio nam izazove sa kojima se susreću controlleri u „industriji od 1%“.

Petar je sa nama podelio i nekoliko mudrih izreka koje controlleri iz *Air Serbia* svakodnevno citiraju, kao što je: „Pobednici prvo osvoje rat pa tek onda krenu u borbu, dok gubitnici prvo krenu u rat, a onda razmatraju kako da pobede“.

Nakon Petra, Sektor controllinga *Erste Banke* predstavio je Stevan Čomić. Stevan nam je naveo da su glavni procesi u controllingu u njegovoj kompaniji:

- Izveštavanje,
- Operativno planiranje,
- Kontrola projekata,
- Podrška menadžmentu i
- Strateško planiranje.

Stevan je ispričao i koji su to glavni KPI koji se prate u *Erste Banci* i nabrojao koje sve izveštaje controlleri kreiraju. Stevan je na kraju poentirao rečenicom: „Nije važno kako smo organizovani, dok je sve pod controllingom!“ ■



CONTROLLING U CARLSBERG PIVARI

ILI JESI ILI NISI (28. ICV SRBIJA SASTANAK)

U fabrici *Carlsberg* u Čelarevu, u organizaciji domaćina *Carlsberg Srbija* i *Menadžment Centra Beograd*, 15. juna održan je 28. sastanak controllera ICV Srbija.

Cilj sastanka je bio da se upoznamo sa controlling procesima, kao i sa celokupnim poslovanjem jedne od najuspešnijih pivara u svetu, ali i da popijemo što više piva!

Sastanak je otvorio Đorđe Koprivica, finansijski direktor *Carlsberg Srbija* u prostorijama Muzeja piva. Muzej piva u Čelarevu je prvi

te vrste u Srbiji, u kome posetioci mogu da se upoznaju sa bogatom istorijom rasta i razvoja pivare, kao i sa starinskim načinom pravljenja, skladištenja i distribucije piva.

Nakon uvodne reči i predstavljanja kompanije, prisutnima su se obratili i ostali govornici:

- Jovanka Radošević, regionalni tim lider u sektoru proizvodnje, *Carlsberg Srbija*
- Biljana Plesnik, menadžer komercijalnog controllinga, *Carlsberg Srbija*

- Nataša Šarčević, brend menadžer za lokalne brendove, *Carlsberg Srbija*
 - Jovana Mladenović, menadžer za komunikacije, *Carlsberg Srbija* i upraviteljka *Carlsberg i Dunđerski Fondacije*
 - Slavko Umićević, tehnolog, *Carlsberg Srbija*
 - Darko Solomun, supervizor za točeno pivo, *Carlsberg Srbija*
- Regionalni tim lider u sektoru proizvodnje,
Jovanka Radošević nas je ukratko upozнала sa



istorijom grupacije *Carlsberg*, koja je od 2003. godine vlasnik Pivare Čelarevo, i njenim pozicioniranjem na tržištu Srbije. Privatizacija Pivare Čelarevo predstavlja jednu od najuspešnijih privatizacija u Srbiji, a kompanija *Carlsberg* se nalazi među najvećim stranim investitorima kod nas. Takođe, Jovanka nas je upoznala sa samim procesom proizvodnje „najdragocenije tečnosti na svetu“ – pivom, pa smo tako saznali koje vrste piva postoje i kako se proces proizvodnje razvijao od davnih vremena, pa sve do danas.

Sledeći govornik je bila Biljana Plesnik, menadžer komercijalnog controllinga, koja nam je predstavila organizacionu strukturu finansijskog sektora u kompaniji i ceo controlling tim, a potom i sam proces controllinga i načine izveštavanja.

Brend menadžer za lokalne brendove *Carlsberg Srbija*, Nataša Šarčević upoznala nas je sa bogatim asortimanom *Carlsberg* kompanije od kojih su najpoznatiji: *Lav*, *Tuborg*, *Merak*, *Guinness*, *Erdinger*, *Budweiser*, *Grimbergen*, *Somersby*, *Kronenbourg 1664*, *Carlsberg*.



U okviru njene prezentacije imali smo priliku da pogledamo i najnoviju kampanju „Ili jesi ili nisi – probao četiri dara prirode”.

Da kompanija *Carlsberg* nije poznata samo po proizvodnji piva, već i po društvenoj odgovornosti, govori i činjenica da je 2015. godine osnovana *Carlsberg i Dundžerski Fondacija* na čijem čelu se nalazi Jovana Mladenović, menadžer za komunikacije, *Carlsberg Srbija* i Upraviteljka fondacije *Carlsberg i Dundžerski*. Jovana nam je predstavila rad i projekte u kojima je učestvovala Fondacija, a sve u cilju razvoja nauke i obrazovanja, očuvanja kulturne baštine, zaštite životne sredine i podizanja svesti društva o aktuelnim socijalnim problemima.

Nakon što smo odlušali ova veoma zanimljiva izlaganja, došao je red da se i kroz praksu upoznamo sa procesom proizvodnje piva. Naš vodič bio je Slavko Umićević, tehnolog, *Carlsberg Srbija* koji nas je sproveo kroz ceo proces proizvodnje piva od polja ječma, pa sve do hladne krigle pune piva. Ceo proces proizvodnje počinje u varioni, gde se žitarice melju i kuvaju. Zatim se tako obrađene žitarice šalju u fermentore gde nastaje pivo. Finalni korak u proizvodnji je slanje piva na filtraciju, čime se proces proizvodnje završava i pivo je spremno za konzumaciju.

Posle obilaska fabrike i pauze za ručak, došlo je vreme da se opustimo uz hladno pivo. Naš domaćin bio je Darko Solomun, supervizor za točeno pivo, koji nam je objasnio na koji način se servira ovaj napitak kako bi svaka krigla bila savršena. Žurka je mogla da počne!

Nakon nekoliko krigli piva, došlo je vreme da se ide kući, a mnogima je bilo žao što „radni dan” nije trajao duže. Domaćini su nas ispratili sa penušavim poklonima i potpuno opravdali slogan po kom su prepoznatljivi, a to je da su pravi LAVOVI! ■



SAŠA STAMENKOVIĆ

RUKOVODILAC ORGANIZACIONE JEDINICE EM TS & HP
SIEMENS

KOMPANIJSKI DNK

Bez obzira da li naše traganje za informacijama ima pasivni karakter ili ima cilj, sigurno je da je u „globalnom okeanu“ informacija vrlo teško pronaći one prave. Očito, osnovni razlog predstavlja ogromna količina dostupnih informacija. Do 2007. godine su televizijski i radio sistemi prenosili oko 1,9 zetabajt informacija (jedan zetabajt iznosi hiljadu triliona bajta), što je kao da svaki čovek na planeti čita 174 novina dnevno. Prema jednoj novoj studiji firme IDC koja se bavi istraživanjem tržišta, količina informacija u svetu udvostručava se svake dve godine, stavljajući na probu firme koje se bave organizovanjem njihovog protoka. Silina tog protoka poredi se sa cunamijem na tržištu informacija. Poređenja radi, prema proceni naučnika, ova količina predstavlja samo jedan odsto informacija koje sadrže svi molekuli DNK jednog čoveka

Imajući u vidu da danas pristup informacijama nije privilegija, već standard, teško je da se napravi velika diferencijacija među organizacijama. Međutim, organizacije su otvoreni sistemi, što znači da stupaju u međusobni odnos sa okruženjem i senzitivne su na promene u njemu.

Okruženje ima uticaj na poslovne performanse organizacije sa dva stanovišta:

1. okruženje je izvor informacija
2. okruženje je izvor resursa



Izazov za rukovodstvo kompanije je da ima viziju kako će budućnost u okruženju izgledati, a zatim da usmeri aktivnosti kompanije u tom pravcu da uspešno odgovori zahtevima za koje očekuje da će okruženje tada imati. U takvom poslovnom okruženju treba postaviti kompanijski DNK u vidu misije i vizije, a zatim i profilisati kompaniju u tržišnom „moru“ sličnih kompanija.

Misija je svrha, ili razlog postojanja kompanije, a njen opis objašnjava sadašnju i buduću delatnost poslovnih aktivnosti kompanije. Vizija definiše projekciju izgleda kompanije u budućnosti, kao i izgled okruženja u budućnosti. Ako vizija predstavlja mesto kompanije u budućnosti, onda misija predstavlja percepciju budućnosti u kojoj se kompanija nalazi.

Savremeni trendovi u 21. veku

Kompanije danas svoje pozicioniranje na tržištu, bez obzira da li je ono lokalnog ili internacionalnog karaktera, definišu implementaci-

jom strateških odluka, tj. aktivnim korišćenjem strateškog menadžmenta.

„Pozicioniranje, nekada srce strategije, je odbačeno kao suviše statično za današnje dinamičko tržište i brze promene tehnologija. U skladu sa novim razmišljanjima, konkurencija može brzo da privremeno iskopira tržišnu poziciju, i takmičarske prednosti“, Michael E. Porter.

Vrlo očigledan primer predstavlja definisanje i komuniciranje vizije u kompanijama, u slučaju nespretnog komuniciranja iste. Predlog prve vizije često dođe od pojedinca koji na njoj radi, a nekada kao rezultat rada posloводства, bez obzira odakle se pokrene. Vizija je postala preterano korišćena i najmanje razumevana reč u jeziku, u osmišljavanju različitih slika za različite ljude, duboko skrivenih vrednosti, izvanrednih dostignuća, socijalnih veza, velikih ciljeva, motivacionih sila i razloga postojanja.

Organizacija u 20. i 21. veku

	Struktura	Sistem	Kultura	Lideršip promena
Organizacija 20. veka	<ul style="list-style-type: none"> ■ Birokratska ■ Višestepena ■ Organizovana na način da senior menadžment upravlja ■ Karakteristično je da politika i procedure kreiraju mnoge komplikovane unutrašnje međuzavisnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zavisni od manjih performansi informacionog sistema ■ Distribuirana performanse informacija samo rukovodiocima ■ Nudi treninge menadžmenta i podrške sistemima samo višim rukovodiocima u strukturi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fokus ka unutra ■ Centralizovana ■ Spora u donošenju odluka ■ Politika ■ Averzija rizika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direktivno ■ Vizionarsko ■ Harizmatično
Organizacija 21. veka	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nebirokratska sa manje pravila i zaposlenih ■ Ograničena na manje nivoe ■ Organizovana na očekivanjima da menadžment vodi a niži menadžment upravlja ■ Karakteristika politike i procedura koje proizvode minimalno unutrašnju međuzavisnost potreba u službi klijenata 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zavisna od mnogo performansi informativnog sistema, obezbeđuje podatke specijalno kupcima ■ Distribuirana informacije široko ■ Nudi obuke menadžment treninga i podrške sistemima mnogim ljudima 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spoljno orjentisana ■ Osnaživanje ■ Brzi u donošenju odluka ■ Otvorena i iskrena ■ Više tolerantna na rizik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skenira i interpretira promene okruženja ■ Ohrabruje povezanost ■ Daje značenje i svrhu

Izvor: Kotter P.J. (1996)

Vizija zahteva jasnost, potrebno je da se izbegnu zamke maglovitosti i mistike oko njene koncepcije. Očekuje se praktično uputstvo za jedinstvenu viziju koju treba komunicirati kroz kompaniju na svim nivoima.

„Ali, vizija je postala jedna od previše korišćenih a najmanje shvaćenih reči u jeziku, konjuktuirajući različite slike različitim ljudima: duboko zadržanih reči, neverovatnih dostignuća, socijalnih veza, oduševljavajućih ciljeva, sila motivacije i razloga za postojanje“, James C. Collins

Često je za to razlog nepostojanje konjunktura između starog i novog, nedostatak komunikacije ili menadžment koji nije dorastao zadatku.

Autori kao što su Heifetz i Laurie (Heifetz, A.R., Laurie, L.D. (1997): *The Work of Leadership*, Harvard Business Review, Best of HBR, pp 5-15) kažu da vizija nije odgovor. Oni preporučuju prilagodljivo liderstvo koje izaziva ljude izvođeci ih van njihovih komfornih zona tako da osećaju spoljni pritisak i budu izloženi konfliktu. Oni kažu da: „Sledbenici očekuju komfor, stabilnost i rešenja od svojih lidera. Međutim, to je dečji stil. Pravi lideri postavljaju teška pitanja i pomeraju ljude van komfornih zona.“ Veruju da su inspiracija i vizija kontra-produktivne i ohrabruju nezavisnost zaposlenih.

Jean Lipman-Blumen (Lipman-Blumen J, 2002: *The age of connective leadership*, Jossey Bass, San Francisco) smatra da vizija nije više odgovor. Ona je ohrabivala lidere da traže značenje i stvaraju veze pre nego što grade viziju. Stare forme liderstva nisu odbranjive u novom svetskom okruženju. Povezani lideri koji uvažavaju veze među različitim ljudima, idejama i institucijama, čak i u trenucima kada oni sami tu različitost ne priznaju. Sa duge strane u novoj „eri kontakata“ lideri će morati da dostignu i saraduju čak i sa starim protivnicima.

Howard Gardner (Gardner H, 1996, *Leading Minds - An anatomy of leadership*, Harper Collins, London) bio je vrlo uticajan istraživač koji je izabrao jedanaest lidera 20. veka i istraživao njihove živote i njihov

rad kroz biografije, govore, pisma, snimljene materijale... Lideri su bili različitih rasa, sa različitim poslovnim biografijama, od političara, preko crkvenih velikodostojnika, do biznismena. Ono što je primetio kao zajedničku crtu, predstavljalo je to da su svi bili različiti u odnosu na ono šta drugi osećaju, misle ili kako se ponašaju. Ideje koje su širili kroz centralne priče i poruke pomagale su sledbenicima da prave slike budućnosti.

Liderstvo definiše viziju budućnosti, promene koje se zahtevaju i inspirišu ljude da izvrše tražene zahteve, dok sa druge strane, menadžment planira, kontroliše, koordinira resurse, procese i aktivnosti da stvore željeno u stvarnosti.

Uzimajući u obzir da smo već uveliko u 21. veku, današnje vreme profiliše lidere koji nemaju samo viziju, već imaju dobar netvorking.

Izazovi u koje sve organizacije upadaju usled lošeg načina komunikacije imaju i različite faktore. Često, faktori kao što su: dvosmerna komunikacija (informacija i feedback), formiranje *high performans tima*, izgradnja poverenja, emocionalna inteligencija, građenje emocionalnog bankovnog računa, razvijanje *soft skillsa* kod zaposlenih, motivacija zaposlenih i slično tome, zanemareni su prilikom sprovođenja definisanja strategija.

Sve odluke koje menadžeri neke organizacije donesu imaju posledice po strategijsko poslovanje organizacije. Treba imati u vidu da svi ljudi zaposleni u organizaciji na svoj način daju doprinos prilikom sprovođenja strateških odluka. Način formiranja vizije može da bude od velikog uticaja na performanse organizacije. Studije pokazuju da, ako su donosioci strategijskih odluka uložili dovoljno vremena da prikupe sve informacije i ukoliko su pritom koristili analitičke tehnike, strategijske odluke su im bile efektivnije od onih koji te aktivnosti nisu primenjivali. Takođe, korišćenje nekoliko različitih pristupa prilikom kreiranja strategije pokazalo se kao mnogo uspešnije, nego korišćenje samo jednog pristupa. Ovo jednostavno pokazuje da je uspešnost strategijskih odluka u direktnoj vezi sa sistematičnim pristupom strategijskom menadžmentu sa ciljem opstanka u nestabilnom okruženju. ■

Saša Stamenković radi na poziciji rukovodilac organizacione jedinice Energy Management - Transmission Solutions & High Voltage Products u kompaniji Siemens od oktobra 2014. godine. Pre toga je radio kao Direktor divizije u istoj kompaniji (2007-2012) i Generalni direktor u kompaniji ABS (2005-2007). Sašu možete kontaktirati imejлом: sasa.d.stamenkovic@siemens.com



PROBLEMS ARE ONLY OPPORTUNITIES IN WORK CLOTHES



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

JELENA VUČKOVIĆ
PLANT CONTROLLER
GRAMMER SYSTEM

Together Everyone Achieves More (T.E.A.M.)

Koja je Vaša prva asocijacija kada neko izgovori reč controller ili controlling? Kako je moguće ujediniti i dovesti na istu ravan osnovni operativni biznis i funkcije koje mu daju podršku? Da li je controlling organizacija ili sektor koji čini jedna osoba u stanju da održi *plant performans* pod kontrolom i na koji način je moguće to učiniti? Zadovoljstvo kupaca ili redukcija troškova, ili postizanje oba cilja istovremeno uz strategiju optimizacije?

Ova pitanja su dnevni izazovi sa kojima se redovno susrećemo. Na njih moramo da obratimo pažnju i da u vezi sa njima uspostavimo balans. Svojevrsan je izazov kako sve to da se postigne i za to je potrebna posebna veština.

Mogu da kažem da sam dinamičan controlling menadžer i da sam „rasla“ zajedno sa samom kompanijom *Grammer system*. Kao vrlo značajan član kompanije, zajedno sa timom od sedam menadžera i kao desna ruka direktora Pierluigi Ghionea, radim u kompaniji skoro sedam godina. Kada sam se zaposlila u *Grammer systemu*, imali smo svega 400 zaposlenih, dok danas imamo skoro 1.600. Controller kao pravi kopilot kompanije je veza između strateških ciljeva i dostignuća operativnih rezultata.

Dan controllera koji rade u proizvodnim kompanijama započinje u proizvodnji. Ako želite da spoznate sve detalje posla, da ga razumete u potpunosti, kao i da pripremite različite tipove izveštavanja, neophodno je da započnete od same osnove, od proizvodnih linija, kako biste uspeli da razumete suštinu proizvodnog procesa i strukture proizvoda. Ovo će vam pomoći da napravite različite vrste izveštaja: mesečni forecast, preliminarni mesečni izveštaj, završni



mesečni izveštaj, dnevne KPI indikatore i analize trendova, evaluaciju rizika, investicijske zahteve, ili biznis prezentacije koje se baziraju na različitim tipovima simulacionih scenarija.

U većini kompanija, čak i danas stiže se utisak da je upravljanje podacima vrlo kompleksan proces koji se posmatra kao „dnevna iritantna aktivnost koja kreira probleme (D.A.T.A-Daily Annoying Troubleshooting Activity). Uloga plant controllera (fabričkog controllera) jeste da ove postojeće devijacije između menadžera i controllera svede na minimum u cilju kreiranja istinskih biznis partnera sa jednim krajnjim jedinstvenim ciljem, a to je orijentisanost na dostizanje zacrtanog rezultata i performansi.

Aktivnosti istraživanja i razvoja prvenstveno su usmerene ka centralnom odeljenju u Ambergu, dok se u okviru naše kompanije u Aleksincu radi na procesu optimizacije individualnih proizvoda u okviru sektora industrijskog inženjeringa i kvaliteta, a vodeći procesi su pod kontrolom proizvodnje i logističke distribucije.

Sledeći korak je implementacija nekoliko novih tehnologija koje će omogućiti približavanje fabrike konačnom eksternom kupcu. Ta ključna reč koja se izdvaja iz ove svakodnevne, turbulentne i dinamične poslovne okoline za *plant controllera* jeste TEAM (Together Everyone Achieves More). Plant controller je neko ko je orijentisan na tim i neko ko je sposoban da saraduje sa menadžmentom. U izvesnim situacijama to nije lako postići, ali je to zahtev koji nam se postavlja.

Disciplina je nešto što se očekuje u svemu što radimo, bez obzira na to o kom sektoru ili procesu je reč. Zaposleni su najveća vrednost svake kompanije. Često čujemo pitanje „kako je moguće da se upravlja troškovima tako da se dostigne targetirani nivo kontribucije CM9, ili profita u našem bilansu uspeha?“ Ali, još važnije jeste kako da se upravlja i da se da prostor za razvoj i unapređenje ljudi koji stoje iza funkcija u okviru menadžmenta troškova?

Grammer je prošao dug put, od kompanijske faze u kojoj smo imali vođe sektora koji su radili isključivo sa fokusom na svoj odsek, do faze u kojoj se sada nalazimo - gde smo svi zajedno orijentisani na isti cilj i funkcionišemo kao jedinstven tim sa daleko višim stepenom finansijskog znanja.

Sa zatvaranjem meseca i prezentacijom samih rezultata vide se tekuća dostignuća, kao i sve ono što treba da se koriguje i unapredi. U kompaniji *Grammer system*, poređenje profita i EBITDA radi se za pojedinačni tekući mesec u odnosu na budžet, kao i kumulativni tekući mesec (YTD). Controller postavlja pitanja na bazi principa „pet zašto“ (5 WHYS) – kako bi dobio odgovor zašto se desila varijansa? U cilju razumevanja uzroka problema i kreiranja analize morate da postavljate pitanja. Ona vam pomažu da razumete da li postoji problem i, ukoliko je tako, kako da kreirate akcioni plan, ili takozvanu PDCA analizu (Plan-Do-Check-Act) i kako da primenite korektivne akcije koje mogu da vas vrate na ciljani rezultat. Svi rukovodioci sektora, kao i generalni direktor, značajan su deo ovog procesa. Oni su ti koji rade na pripremi podataka za preliminarni budžet, koji saraduju međusobno i usklađuju svoje ciljeve kako bi kreirali dodatnu vrednost i kontribuciju ukupnom timskom cilju.

Dostizanje cilja na strani jednog sektora, sa ishodom gubitka cilja na strani drugog sektora, nije način našeg operativnog rada. Kompletan menadžment tim radi zajedno na kreiranju rezervnih planova u slučaju negativnog udara, kompenzatornih, ili korektivnih akcija i kreira ideje za unapređenje procesa koje prevazilaze okvire njihovog regularnog funkcionisanja u okviru sektora (Continuous Improvement Process). Sve ove aktivnosti se sprovode svakodnevno, sa posebnim akcentom na specijalne sastanke, na kojima se prati status predloženih akcija koje su implementirane i to tokom svake dve sedmice, kao i na sastancima menadžmenta.

Kombinovanjem veština i profesionalnih kompetencija naših zaposlenih i prerastanjem u pravu finansijsku zajednicu iz potpuno nefinansijskog okruženja u fabrici, u stanju smo da napravimo još jedan korak ka kreiranju dodatne vrednosti. Svakako da na dnevnom nivou uživamo u poslovnoj dinamici i turbulencijama i učimo kako da izvučemo najbolje iz toga.

Iskoristi dan, donesi pozitivnu energiju i kritiku koja može da rezultira novim idejama za unapređenje, i u tom procesu nikada ne zaboravi da se smešiš. Čak i kada je to ponekad jako teško, trebalo bi da zapamtimo da, ukoliko se tokom dana nismo barem jednom nasmejali, da je to dan kojeg se ne vredi sećati. To je dan koji nije dobro iskorišćen. ■

Jelena Vučković je plant controller u kompaniji Grammer System. Jelenu možete kontaktirati imejlom jelena.vuckovic@grammer.com ili telefonom 064 899 2500.

MILICA ALTGELT
HR CONTROLLER
CRNOGORSKI TELEKOM

Laboratorija koja stvara izvrsnost

Da bi jedna kompanija bila uspješna, potrebni su: vizija, jasna strategija i najbolji zaposleni koji će strategiju da ostvare. Jeste, neophodna su i finansijska sredstva, ali sve može da pođe naopako, ako nemate navedeno. Svi zaposleni, bez izuzetka, bi trebalo da rade na ostvarenju zajedničkih ciljeva, a te ciljeve najčešće kvantifikuje controlling.

U dinamičnom svijetu telekomunikacija nije lako nositi se sa izazovima i nije lako biti controller. Ipak, biti dio jedne velike multinacionalne kompanije umnogome olakšava posao, jer su znanje i iskustvo koje pruža rad u takvom okruženju preduslov za izvanredan controlling. Controlling je u mom svijetu laboratorija u koju se slivaju svi relevantni podaci kompanije. Iz te laboratorije ne izlazi samo plan, budžet, forecast i analiza ostvarenog. Iz nje izlaze i rješenja i pouke. Ako smo nešto previdjeli juče, znaćemo bolje kako da to izbjegnemo sutra, da bismo stigli do cilja zacrtanog strategijom.

HR Controlling je ipak, malo drugačiji. I to samo zato što se bavi zaposlenima. Sintagma „ljudski resursi“ je u mnogim kompanijama samo etiketa, naziv sektora, ali ne uvijek i odraz konkretne brige o zaposlenima. U današnjem svijetu brzih promjena, jakih konkurenata i naglašene regulative tržišta, naročito u telekomunikacijama, HR mora da ima spreman odgovor na sve izazove. Idealno bi bilo da su svi zaposleni zadovoljni i da nema optimizacije. To je, nažalost, gotovo nemoguća misija.

U *Crnogorskom Telekomu*, HR Controlling je smješten u sektoru HR-a, što je po meni i jedina prihvatljiva opcija i njegovo prirodno okruženje. HR Controlling je upućen u sve ostale funkcije HR-a, bilo da se radi o zapošljavanju, kompenzacijama i benefitima, treninzima, putovanjima... Sinergija među svim funkcijama obezbjeđuje i brže reakcije na zahtjeve zaposlenih i menadžmenta, a time i veće



zadovoljstvo. Svi zajedno u HR-u smo na istoj misiji – da zaposleni budu zadovoljni i ponosni što rade u našoj kompaniji. Kažu da je korisnik uvijek na prvom mjestu. Ja kažem – zaposleni su na prvom mjestu, jer ako su oni zadovoljni, to će zadovoljstvo stići i do korisnika. Najbolji PR kompanije su upravo zaposleni.

S obzirom da je budžet ličnih troškova jedan od najvećih i najosjetljivijih budžeta, od presudnog je značaja kako njime upravljati. Recept za takvo nešto ne postoji jer je svaka kompanija drugačija i svaka želi nešto drugo za svoje zaposlene. Međutim, iskustvo me je naučilo da je ponekad potrebno na desetine kalkulacija i scenarija da bi se došlo do zadovoljavajućeg rješenja. Pod zadovoljavajućim, podrazumijevam i najbolje moguće po zaposlene, čak i kada se radi o, primjera radi - prestanku radnog odnosa.

HR Controlling jeste planiranje i jeste analiza, ali sve više je i savjetnik biznisu za svakodnevne izazove. Tako ste nekad u situaciji da podržite nova biznis rješenja (formiranje novog odjeljenja, angažovanje novih zaposlenih, dodatni bonus, angažman tokom ljetnje sezone...), iako znate da to niste planirali i da nemate sredstava u budžetu. Ta situacija zove se „*beyond budgeting*“, a dešava se kada sagledavate širu sliku i dajete vjetar u leđa biznisu, uprkos budžetskim ograničenjima, jer znate da je to dobro za kompaniju.



Indikatori

Za HR Controlling je uobičajeno da koristi sistem indikatora (KPI-eva), kako bi mjerio pojedine aktivnosti. Neki od ključnih KPI-jeva su:

Zapošljavanje	employer ranking employer branding trošak po zaposlenom kandidatu broj aktivnih zaposlenih (FTE) broj inaktivnih zaposlenih in/out
Razvoj zaposlenih i trening	broj dana treninga u godini trening/FTE HiPos rate HiPos avg time on position broj pripravnika...
Zadržavanje u kompaniji	turnover rate razlog prestanka radnog odnosa
Workforce	prosjeak godina female quota procenat žena na vodećim pozicijama span of control procenat ugovora na određeno
Comp&Ben	struktura kompenzacija i benefita zadovoljstvo kompenzacijama i benefitima

Vrijednost i produktivnost zaposlenih

Iako je Zakonom propisano da radna mjesta moraju biti pokrivena koeficijentima složenosti, svjesni smo da u današnjem poslovanju to nije i jedini način ocjene zaposlenih. Vrijednost zaposlenog nije u njegovom opisu posla, već u rezultatu njegovog rada. Odličnog kandidata ste voljni da platite više nego što to zakon nalaže upravo zbog toga što znate da će donijeti dodatnu vrijednost poslovanju. Naravno, zaposleni su skloni da precjenjuju (a nekad i potcjenjuju) svoju vrijednost, ali i to je moguće izračunati. Svakog zaposlenog možete ocijeniti postavljajući mu ciljeve na osnovu KPI-eva. Isto tako, dodatnu vrijednost koju vam donose zaposleni, možete izračunati formulom za HCVA (Human Capital Value Added):

$$\text{Human Capital Value Added} = \text{Revenue} - (\text{Total Costs} - \text{Personnel Costs})$$

Takođe, možete doći i do podatka dodatne vrijednosti zaposlenih po čovjeku:

$$\text{Human Capital Value Added/FTE} = (\text{Revenue} - (\text{Total Costs} - \text{Personnel Costs}))/\text{FTE}$$

Na ovim prostorima nije uobičajeno da se sredstva uložena u zaposlene posmatraju kao investicije. Međutim, ona to jesu – ulaganja u najznačajniji kapital! Pa tako, možete dobiti i odgovor koliki je ROI ulaganja u zaposlene:

$$\text{ROI} = (\text{Revenue} - \text{Non Personnel Costs}) / \text{Personnel Costs}^{**}$$

Usmjerite autoritet ka informacijama

HR Controlling podrazumijeva kreativnost. U posjedu ste najvažnijih informacija o zaposlenima i to je obavezujuće i podrazumijeva veliku odgovornost. Time i autoritet. Moderan HR je dinamičan (da ne kažem stresan) i izazovan, jer ne stoji u mjestu i nikada ne spava. Dizajnirajte budućnost tako da uskladite interese zaposlenih sa interesima kompanije. Pitajte zaposlene i dozvolite im da vam kažu. I stvorite im okruženje u kojem mogu da misle! Stvorite – izvrsnost. ■

IVANA POPOVIĆ
RISK DEPARTMENT MANAGER
MILŠPED

Zadržati dobar imidž, ali i klijenta

Sa dvadeset godina započela sam karijeru u kompaniji *Milšped* koja traje već 16 godina. Ovde sam „odrasla“ zajedno sa timom koji je tada, 2001. godine, imao svega 29 ljudi na nivou Srbije, a danas ima preko 2.000. Ponosna sam na tu činjenicu. I dalje me pokreću emocije, volja i želja da budemo još uspešniji.

Controlling je kao sektor u našoj grupi formiran pre četiri godine. Tada nas je bilo svega dvoje - kolega Vladimir Radonjić, koji je vodio plan i analizu, i ja, koja sam se bavila controllingom.

Naša kompanija se bavi specifičnom delatnošću, pa se zato naš controlling više svodio na internu kontrolu, koju smo sprovodili sopstvenim alatima i izveštajima, koji su odgovarali procesima koje smo poštovali. Sektor controllinga trenutno ima deset zaposlenih, a Sektor upravljanja rizicima šest. Ljude smo pozicionirali tako da se ceo controlling, na nivou grupe, obavlja iz Srbije iz naše centrale i ljudi su tako i raspoređeni. Trenutno utvrđujemo svoju poziciju u celom regionu i trudimo se da sprovedemo iste procedure i procese, koji su prepoznatljivi za naš imidž.

Nakon angažovanja u Sektoru računovodstva, trezora i controllinga, upustila sam se u nepoznato ali veoma izazovno putovanje, u Sektoru za upravljanje rizicima i naplatu potraživanja. Sektor za upravljanje rizicima podrazumeva konstantnu brigu o klijentima, od po-

četka procesa, ispitivanje boniteta, obezbeđenja plaćanja i same naplate naših usluga. Nije lako istovremeno štititi svoje interese i ostati u dobroj komunikaciji sa klijentima, što podrazumeva nastavak uspešne saradnje sa njima.

Usko saradujemo i sa timom kolega iz Sektora brige o klijentima, koji je poseban sektor sa petnaest zaposlenih. Veoma je važno da se zadrže i dobar imidž i klijent istovremeno. Optimalno znanje i iskustvo članova grupe dovode do ostvarenja krajnjeg cilja koji dobijamo od Uprave kompanije, a to je - likvidnost u svakom trenutku.

Sa Sektorom controllinga nastavili smo tesnu saradnju, u smislu da se naša komunikacija sa klijentima u vezi sa naplatom potraživanja ne odvija bez njihove prethodne potvrde i saglasnosti. Priroda posla nas upućuje jedne na druge. Izveštaji koje dobijamo od Sektora controllinga su za nas merodavni i daju nam sigurnost u daljoj komunikaciji sa klijentima i održavanju likvidnosti. Sve ovo zajedno daje nam uslove za sve veći rast cele grupe. ■



Ivana Popović
radi na poziciji
Risk Department
Manager od 2015.
godine u kompaniji
Milšped. Prethodno
je radila kao Treasury
Manager (2005-2012)
i Controlling Manager
(2012-2015) u istoj
kompaniji. Sa Ivanom
možete kontaktirati
imejлом ivana.
popovic@milsped.
com.

DAVID MOMČILOVIĆ
HEAD OF RETAIL TRANSFORMATION
BANCA INTESA

Out of CRM box view

Sa izmenjenim potrebama i rastućim zahtevima segmenta *mass populacije*, vreme je da pogledamo izvan CRM baze podataka i, prilikom definisanja prodajne strategije, posebnu pažnju obratimo na želje, potrebe i ponašanja klijenata.

Verovatno poznajete ljude koji dan započinjku čitanjem vesti na portalima, slanjem poruka preko Vibera ili fotografija bliskim ljudima. Kako vreme prolazi, njihovo samopouzdanje, poverenje i sposobnost samostalnog korišćenja servisa raste zahvaljujući informacijama o novim aplikacijama i prednostima njihovog korišćenja koje dobijaju od prijatelja i članova porodice. Oni postaju samouki eksperti koji žele da saznaju više, postaju sve zahtevniji i, konačno, da možda toga nisu ni sami svesni, menjaju svoj način života. Odlaske u šoping centre i maloprodajne objekte zamenjuju kupovinom preko telefona, pri čemu ne samo da štede svoje vreme, već ne moraju ni da se odreknu svakodnevnih navika.

Istraživanje tržišta koje je nedavno sprovedla *Banca Intesa* ide u prilog ovoj tvrdnji. Prema rezultatima istraživanja, gotovo 60% ukupne populacije za koju je zainteresovan bankarski sektor na teritoriji Srbije aktivno koristi smart telefon. S druge strane, polovina ljudi obuhvaćena istraživanjem i dalje preferira gotovinu kao sredstvo plaćanja i često čeka u redovima ispred lokalne pošte samo da bi platila svoje mesečne račune.

Kao korisnici usluga ljudi se međusobno razlikuju prema ponašanju, odnosno načinu na koji stupaju u interakciju sa pružaocima usluga, u zavisnosti od toga šta im je dostupno. Kada tradicionalne segmente, kao što je *mass segment*, detaljnije analiziramo, uočićemo određeni broj podsegmenta koji se razlikuju po osobinama, očekivanjima, načinu života, a ne samo po tradicionalnim CRM varijablama, kao što su godine ili primanja.

Ono što će se takođe pokazati je razlika između toga na koji način segmenti doživljavaju svoje želje i potrebe i stvarnog ponašanja koje je zabeleženo u CRM bazi podataka. Podudarnost između percepcije klijenata i njihovog stvarnog ponašanja (CRM) nikada neće biti 100% i upravo u tom jazu leži prilika za prodajni tim koji bi konstantno trebalo da radi na premošćavanju razlika između stvarnog i željenog ponašanja. Upravo na njima je odgovornost za definisanje biheviornalne segmentacije, uz uključivanje predstavnika ostalih organizacionih jedinica i istraživačke agencije.

Bolje razumevanje potreba i ponašanja će pomoći prodajnom timu i kada je u pitanju ci-



ljani pristup strategiji kampanja praveći razliku između klijenata sa aktivnim i pasivnim načinom života, onih podsegmenta koji im donose veliku i najveću vrednost. Da bi to bilo moguće, neophodno je da bihevioralna segmentacija bude povezana sa *sales funnelom* za merenje učinka.

Još od vremena kada je Elias St. Elmo Lewis 1898. godine izmislio *sales funnel* u okviru teorije prodaje i marketinga, nije se mnogo toga promenilo kada je sam koncept u pitanju. S druge strane, ponašanja i potrebe se konstantno razvijaju bez obzira da li je u pitanju *face to face* pristup ili prodaja preko digitalnih kanala. Danas smo suočeni sa pojavom sve većeg broja kanala preko kojih možemo kupiti različite proizvode: *online* kupovina svakodnevnih životnih namirnica, knjiga i nameštaja i njihova isporuka na kućnu adresu, nasuprot tradicionalnoj kupovini u prodavnicama i šoping centrima; ili online apliciranje za kreditni proizvod, u poređenju sa odlaskom u ekspozituru banke.

Ipak, svaki *touch point* je merljiv. *Sales funnel* nam omogućava da lakše predvidimo ponašanje klijenata analizirajući podatke koji nam stoje na raspolaganju kao što su transakcije

debitnom ili kreditnom karticom, *time-in-motion* podaci, podaci iz istraživanja zadovoljstva klijenata, trend tagovanja klikova na vašem internet sajtu i njegovo povezivanje sa CRM i *sales funnelom*.

Iskustva su pokazala koji su preduslovi za kreiranje i uključivanje modela bihevioralne segmentacije u cilju realizacije održivih rezultata:

- Počnite kreiranjem primera *outputa* koji želite da dobijete od istraživačke agencije.
- Obezbedite adekvatnu investiciju kojom će biti finansirano prikupljanje i strukturiranje podataka.
- Konstantna i uska saradnja sa istraživačkom agencijom je esencijalna! Ova faza verovatno će podrazumevati nekoliko iteracija u cilju poboljšanja preciznosti segmentacije i razumevanja nepodudarnosti između percepcije klijenata i CRM podataka.
- Kreirajte *sales funnel dashboard* u cilju merenja rezultata za svaki bihevioralni segment.
- Testirajte svoju segmentaciju kreiranjem kontakt strategije dok ne uočite poboljšanje u prodaji.
- Reinvestirajte u aktivnosti prikupljanja podataka na svakih 12-24 meseci u cilju konstantnog unapređenja preciznosti bihevioralne segmentacije.

Najzad, ključno je obezbediti učešće kanala i prodajnog tima u svakoj fazi procesa. Njihovo prihvatanje modela je esencijalno kada je u pitanju transparentnost i dugoročna održivost modela.

Kompanije bez sredstava ili one koje tek započinju poslovanje trebalo bi da postepeno grade svoj bihevioralni model. Umesto da „hodate u mraku“, napravite iskorak tako što ćete prepoznati i prihvatiti potrebe i ponašanja svojih klijenata. ■

David Momčilović se nalazi na poziciji Head of Retail Transformation u kompaniji Banca Intesa od jula 2014. godine. Prethodno je radio kao Programme Director - Pacific Retail Transformation (2012-2014), Head of Channels (2011-2013) i Senior Portfolio Manager Funding (2011) u kompaniji ANZ. Iskustvo je stekao i radeći na poziciji Customer Propositions u kompaniji HSBC UK (2007-2010) i kao Management Consultant u kompaniji Fujitsu Consulting (2000-2005). Davida možete kontaktirati imejmom david.momcilovic@bancaintesa.rs ili telefonom 064 877 7353.

MATJAŽ FAJFAR
GENERALNI DIREKTOR
ADACTA

Cilj je povezati tačkice

Ulećemo u čekaonicu sa bebom u nosiljci. Već kasnimo. Užurbano se osvrćem, na trenutak odlažem nosiljku na stolicu i kačim svoj kaput. Sestra nas već drugi put proziva. Supruga uleće prva. Grabim nosiljku i žurim ka vratima. A zatim, šok: dete ispada iz nosiljke pravo na pod ordinacije!!! U želji da budemo što brži, supruga je otkopčala sigurnosni pojas na nosiljci, a zatim pojurila u ordinaciju uverena da sam ispratio njenu aktivnost i da ću nosiljku preneti bez ikakvih naglih pokreta. Nažalost, nije bilo tako.

Nedostatak kontrole i pravila u postupanju sa bebom u ovoj istinitoj priči, samo je pukom srećom prošao bez posledica. Ali, mnogobrojni auditorijum *Adacta Qlik Sense 2016* turneje u Beogradu sa lakoćom je upio slikovitu poruku i pouku softverskog arhitekta *Qlika*, proizvođača jednog od najmodernijih svetskih rešenja za poslovnu analitiku i izveštavanje: nedostatak kontrole može skupo da nas košta!

Šta je starije, controlling ili BI?

Controlleri najbolje znaju koliki je rizik odsustva kontrole kada je reč o controllingu i podacima. Mnogi čak veruju da su savremena softverska rešenja za poslovnu analitiku i inteligenciju (BI rešenja) razvijani upravo za njihov delokrug rada. Ljudi kao jedinke oduvek imaju potrebu da vizuelizuju pojmove iz prirodnog okruženja kako bi opstali – sticanjem kontrole nad okruženjem i predviđanjem dešavanja. U čovekovoj prirodi je neprestana potreba da razume i procenjuje međuzavisnost odnosa stvari i pojava – da vizuelizuje. Jer, kada na jednoj gomili vidi pet jabuka, a na susednoj tri, prirodno je da će znati koja je gomila veća. A moderni BI alati poput *Qlik Sense-a* omogućavaju upravo takav, prirodan način rada sa podacima.



Šira slika

Vladanje i upravljanje podacima je u današnjoj turbulentnoj i konkurentnoj ekonomiji apsolutno neophodno. Pored najpoznatijeg, finansijskog controllinga, mnogo je aktuelnih vidova ove prakse: počev od proizvođača, koji moraju da kontrolišu vreme u radu i zastoje mašina, preko finansijskih direktora kojima je neophodna kontrola efikasnosti goriva u kompanijskim automobilima, do banaka koje regulatornim telima moraju da podnose izveštaje o trenutnom finansijskom stanju i protoku novca. Zajednički imenitelj njihovih potreba jeste dobijanje: najažurnijih trenutnih podataka, zatim, podataka koji su pristupačni, laki za „rukovanje“ i brzi u odgovorima.

Sve to pravi ogromnu razliku u tome da li ih analizirate u jednom statičnom „spred-šitu“, koji zatim šaljete imejlom ljudima unutar ili van firme ili direktno pristupate živim podacima preko intranet-lokacije, uz mnogo više mogućnosti za dalju upotrebu.

Iako se mnogi po navici pridržavaju uobičajenijih načina za rešavanje svakodnevnih zadataka, rizici od curenja, neažurnosti i gubitka podataka demantuju mišljenje da su programi za tabelarna izračunavanja svemoguć. Naprotiv, dovoljan je samo jedan trenutak da se slika realnosti promeni.

Za efikasan controlling je zato sagledavanje šire slike ključno. Ipak, ne i dovoljno, napominju stručnjaci kompanije *Qlik* koja je već šest godina u nizu u vrhu leaderskog Gartnerovog kvadranta. Cilj je povezati ključne tačke, što znači i doneti ispravne zaključke.

„Postoji velika razlika između šire slike koju stičete na osnovu ograničenog skupa podataka i kompletnog skupa podataka dostupnog konkretnoj osobi ili poziciji koju ima u kompaniji. To je kao kada vidite samo jedan jezičak Excel fajla u poređenju sa celim fajlom – jedino uvidom u kompletan skup dostupnih podataka neko može da izvede pravilne zaključke. A bez sagledavanja kompletne slike, zaključci mogu takođe da budu ograničeni i da dovedu do grešaka i loših odluka“, upozorava Pjotr Koval, tim lider u kompaniji *Qlik*.

Suštinski zaokret

Rešenje *Qlik Sense* danas omogućava da se svi zaposleni u kompaniji povežu sa svim podacima, uz implementirana bezbednosna i pravila

rukovanja, tako da mogu da koriste sopstvene sposobnosti analiziranja i izvode zaključke.

Svako ko je do juče primao selektivne statične izveštaje mogao je samo da nagađa o tome šta leži iza činjenice da je jedna kolona na grafikonu viša od druge. Odnosno, zaposleni su morali da traže od IT osoblja dodatne izveštaje. Tako mnogi nisu ni bili u prilici da dobiju odgovore na sva pitanja koja ih „intrigiraju“, a IT znalci imali su pravo breme hiperprodukcije izveštaja, što je i podizalo ukupne IT troškove.

Iskustvo *Adacte* iz brojnih implementacija *Qlika* u praksi potvrdilo nam je da danas svako efikasno može da izvede sopstvene analize. Ljudi koji nisu imali pristup podacima sada ga imaju i to im omogućava donošenje kvalitetnijih odluka svakog dana. Takođe, što više ljudi koristi takvu analitiku, veća je ukupna vrednost i korist za kompaniju.

Poruka BI controllerima

Sagledajte kompletnu sliku, na osnovu svih dostupnih podataka. Nema više parcijalnih, niti zastarelih podataka. Uz alate za vizuelizaciju koji se lako koriste izveštavanje je danas jednostavno i bezbedno – kako za vas, tako i za druge zainteresovane strane u poslovanju: kreatore regulative, partnere, kompanije sa kojima saradujete – *Qlik Sense* omogućava bezbedno deljenje informacija preko šifrovane veze. I to je još jedna dodatna vrednost za sve.

Tajna formula patentiranog algoritma

U početku, davne 1993. godine inženjeri *Qlika* uočili su potrebu da se svi podaci u kompaniji povežu. Sa alatima dostupnim u tom trenutku, to nije bilo izvodljivo. Svi podaci bili su u bazama, što je stvorilo „silose“, a svako je video samo delić dostupnih podataka.

Danas, zahvaljujući *Qlik Associative Engine* tehnologiji, lakše se nego ikada povezuju svi podaci iz raznorodnih izvora: tabela, lokalnih baza podataka na računarima zaposlenih, baze pojedinih odeljenja (a takođe iz clouda), širih baza podataka i izvora podataka koji dolaze od partnera ili dobavljača informacija. Sve to se, zahvaljujući automatizovanoj analizi izvodi prilikom inicijalnog učitavanja, a prikazuje prilikom analiziranja konkretnog podatka. ■

Matjaž Fajfar radi na poziciji generalnog direktora kompanije *Adacta* Srbija od maja 2016. godine. Predhodno je radio kao menadžer i prokurista u istoj kompaniji. Matjaža možete kontaktirati imejlom matjaz.fajfar@adacta.si

NIKOLA AVRAM
CEO
MK MOUNTAIN RESORT



Turizam u Srbiji – industrija brojnih šansi

Nikola Avram američki je đak, i kada je u pitanju formalno obrazovanje, i kada je u pitanju praksa. Zanimljivo je da je svoja znanja o turizmu stečena na Novom kontinentu odlučio da primeni u Srbiji gde je praksa u ovoj industriji na neuporedivo nižem nivou, ali su zato i neuporedivo veće šanse za njeno unapređenje.

POSAO

■ **Diplomirali ste na Američkom koledžu za menadžment, a profesionalno usavršavajte nastavili u *Disney* hotelima na Floridi. Koliko se razlikuju američko i srpsko tržište u pogledu turizma? Da li je lakše voditi hotel u Srbiji ili u Americi?**

Amerika ima jednu od vodećih hospitality industrija u svetu. Tržište je sofisticirano u pogledu navika i kulture putovanja, daleko više su edukovani i zaposleni, i konzumenti, nego što je to slučaj u našem okruženju. Takođe, stavka koja veoma utiče na razvoj je veličina tržišta, kao i količina novca koji je u opticaju za trošenje u hotelijerstvu, što je u odnosu sa našim tržištem neuporedivo. Ako uzmemo sve u obzir, u Srbiji je mnogo teže uspešno voditi hotel i napraviti neke dodatne vrednosti u turizmu, ali ponekad upravo te otežavajuće okolnosti mogu da otvore nove vidike poslovanja, što nam daje podstrek u razvoju ove grane. Mi, u Srbiji, deo smo stvaranja turističkog imidža i proizvoda, a u Americi se na postojećim osnovama sprovode novi moderni trendovi, što je suštinska razlika.

■ **Od 2010. godine nalazite se na čelu kompanije *MK Mountain Resort*, gde ste zajedno sa svojim timom uspeali da revitalizujete najveći hotelski kompleks u Srbiji. Koji su Vaši ciljevi u pogledu**

razvoja planinskog turizma za naredni period?

U proteklom periodu uradili smo mnogo na razvoju sopstvenih resursa, kao i destinacije. Domaći turisti, kao i turisti iz regiona, masovno se vraćaju na Kopaonik, a pored njih, usmerili smo se na osvajanje novih tržišta poput ruskog i rumunskog.

Uložili smo velika sredstva u modernizaciju hotelskog kompleksa i edukaciju kadrova, ali i brendiranje Kopaonika koji je vrlo brzo stao rame uz rame sa najmodernijim evropskim ski-centrima. Naš fokus je sada na valorizaciji Kopaonika kao letnje destinacije i smatramo da u tom segmentu leži najveći potencijal ove planine. Dinamika savremenog života donosi nove trendove i potrebu za nekim drugačijim formama odmora. Aktivan odmor i boravak u prirodi postali su imperativ, a Kopaonik ima izvanredne mogućnosti u tom pogledu. Aktiviranje *outdoor* programa, kao što su planinski biciklizam, safari tura, adrenalinske aktivnosti, škola u prirodi, pešačke ture... uveliko nam donosi sve bolju posetu tokom letnje sezone. Takođe, velika ulaganja smo usmerili na izgradnju novih kongresnih kapaciteta. Početkom godine hotel *Grand* je dobio jedan od najmodernijih kongresnih centara u Srbiji. Investicija vredna milion evra ima za cilj da Kopaonik pozicionira kao jednu od najatraktivnijih *mice* (meetings, incentive, congress, events) destinacija.

■ **Godine 2014. postali ste direktor i suvlasnik *88 Rooms Hotela*, koji je ujedno prva hotelska investicija *MK Grupe* u Beogradu. Takođe, direktor ste kompanije *Hotel Palace Portorož*. Kakav je turistički potencijal Srbije u poređenju sa regionom?**

Prvi i najveći potencijal i najvažniji domaći turistički brend Srbije je svakako Beograd sa svojim ogromnim socijalnim bogatstvom i konceptom društvenog života i zabave koji ne postoji nigde u Evropi. To je grad koji živi sedam dana u nedelji, sa fenomenalnom gastronomskom ponudom, izuzetnim noćnim životom i istorijom koja je za strance magnetno privlačna.

U ovom trenutku još mnogo toga može da se uradi po pitanju bolje promocije Beograda, a posebno u segmentu kongresnog turizma. Sa pravilnim odnosom prema tom potencijalu i ulaganjima u kongresne kapacitete, Beograd bi vrlo brzo mogao da postane prestonica poslovnih skupova u ovom delu Evrope. Pored Beograda, veliki potencijal leži u srpskim banjama, što je nažalost i najveći propust srpskog turizma, ako pogledate odnos potencijala i ponude.

Pored banja, tu su naravno i planinske destinacije i ski-centri kakvi su Kopaonik, Zlatibor i Stara planina. Sve zajedno gledano, Srbija u regionu definitivno ima najveći potencijal turizma, pre svega zato što je hrvatski, koji je ujedno i vodeći, ograničen samo na leto. Beograd ima potencijal za celogodišnji turizam, dok banje i planine imaju letnju i zimsku sezonu, pa ako se taj potencijal pravilno iskoristi, Srbija bi mogla da bude celogodišnja turistička destinacija, za razliku od suseda. Na kraju, Srbija trenutno koristi samo 20% svog potencijala, a Slovenija i Hrvatska 80%.

■ Kompanije u Srbiji se sve više okreću uštedi energije i ekološki održivim projektima. Na koji način MK Resort doprinosi očuvanju životne sredine?

Na Kopaoniku se sve više okrećemo uštedi energije i ekološki održivim projektima. Unutrašnji i spoljni bazen u hotelu *Grand* se već dve godine greju na principu zelene energije, toplotnih pumpi koje dobijaju energiju od podzemnih voda dok je toplovod za hotel *Grand* i apartmanski kompleks Konaci modernizovan specijalnim cevima čime je postignuta ogromna ušteda energije.



Takođe, novi blok hotela *Grand* greje se po sistemu iskorišćenosti sanitarnih otpadnih voda, što je prvi patent u Srbiji. Praktično, ovaj deo hotela greje sam sebe u periodu optimalne iskorišćenosti kapaciteta, čime smo samim povećanjem kapaciteta ostali na istom nivou potrošnje energenata. Iz prirodnih bunara imamo sopstveni vodovod, sopstvene pumpe i na taj način ne zavisimo od javnih komunalnih preduzeća za objekte na Kopaoniku.

■ S obzirom da ste odrasli na moru, kako Vam sada izgleda razlika između letnjeg i zimskog turizma?

Sa aspekta biznisa, ako me pitate gde bih uložio poslednji sopstveni kapital, to bi svakako bila planina jer posluje dve sezone, što nije slučaj kod morskih destinacija u regionu.

CONTROLLING

■ **Kompanija MK Mountain Resort pruža različite usluge iz oblasti turizma (smeštaj, banket, događaji...). Na koji način ste organizovali controlling u MK-u?**

Controlling se sprovodi u okviru svih pojedinačnih sektora. Svaki sektor ima svoje mesto troška, odnosno mesto prihoda. Na dnevnom i mesečnom nivou se rade poređenja trenutnog stanja i budžetiranih prihoda i rashoda, odnosno planiranih i realizovanih.

■ **Koje informacije su Vam potrebne od controllera, kako biste uspešno mogli da vodite svoj posao?**

Specifično za našu kompaniju je to što svakoga dana znamo koliki su nam prihodi i rashodi, reagujemo na dnevnom nivou i to nas operativno čini vrlo produktivnim i, u krajnjoj liniji, zahvaljujući tom vidu controllinga, na operativnom nivou efikasno upravljamo troškovima.

■ **Controlleri moraju biti vešti u rešavanju internih problema kompanije, ali i u komunikaciji sa eksternim stakeholderima. Koji to *soft skills* jedan controller treba da ima?**

Brzina odlučivanja, efikasnost i kreativnost, fleksibilnost i sposobnost pronalaznja rešenja u najkraćem mogućem roku.

■ **Ako se pojave odstupanja, controller pravi izveštaj i daje predlog korektivnih akcija. Koji su to rani znaci upozorenja koji Vam govore da se odstupa od planiranih ciljeva?**

Upravo činjenica da se troškovi i prihodi kontrolišu na dnevnom nivou, što nam daje mogućnost brze korektivne akcije u svakom pojedinačnom segmentu poslovanja.

PRIVATNO

■ **Kako uspevate da uklopite privatne obaveze sa poslovnim?**

Vrlo teško.

■ **Kada poželite da se odmorite, gde najradije otputujete?**

Na Cres.

■ **I za kraj...sneg ili more?**

More. ■



Nikola Avram je generalni direktor u kompaniji MK Mountain Resort od aprila 2010. godine i suvlasnik 88 Rooms Hotela od februara 2014. godine. Prethodno iskustvo je stekao na pozicijama Project Managera u kompaniji Adriastar hotels & resorts (2008-2010), asistenta direktora Dubrovnik President hotela (2008) i F&B menadžera u kompaniji Vienna International Hotelmanagement AG (2005-2008).

MILOŠ CVETKOVIĆ
KONSULTANT
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

ŠTA JE EXCEL DASHBOARD?

U bukvalnom prevodu, dashboard je instrument-tabla nalik onoj u avionu ili preookeanskom brodu. Na toj instrument-tabli se vide podaci o preostalom gorivu, brzini kretanja, poziciji na karti, odnosno, sve što je potrebno pilotu ili kapetanu za upravljanje. Sličnu svrhu ima i dashboard u Excelu. On se koristi kada je potrebno da se na jednoj strani prikažu svi pokazatelji bitni za poslovanje ili upravljanje.

Menadžerima je ovo jako zanimljivo! Svi bi hteli da na jednom mestu imaju sve KPI-jeve na osnovu kojih mogu da vide gde se nalaze, kuda idu, i kakav je trend. Sve to zvuči lepo, složićete se. Sa druge strane, pitanje je kako to napraviti? Šta je sve potrebno da bismo napravili dobar *dashboard* u Excel-u? Potrebno je da znamo:

- Strukturu dashboarda
- Interaktivne grafikone
- Programiranje u VBA (Visual Basic for Applications).

STRUKTURA DASHBOARDA

Za strukturu nam je potrebno da od menadžmenta dobijemo konkretne KPI-jeve poslovanja. Za to je bitna dobra komunikacija sa top-menadžmentom. Menadžeri znaju koja je misija, vizija i koji su ciljevi, ali često nisu sigurni šta sve treba da prate da bi te ciljeve ostvarili. Oni često nemaju dovoljno vremena za analizu podataka. Uglavnom žele da dobiju konkretne informacije na jednom listu papira. Koje informacije treba prikazati, zavisi od razvijenosti i delatnosti kompanije, dok za raspored informacija na dashboardu postoje i određene smernice.



Balanced Scorecard

XY Ltd., Dec 2015

Indikator	Act	Δ Target	min	max
Finansije				
ROCE	18%	0%	25%	17% 20%
Gross Margin	56%	0%	100%	45% 60%
Net Debt / EBITDA	3.2	0	4	3,0
Structural Cost Ratio	22%	0%	30%	25%
Equity Ratio	31%	0%	50%	25% 40%
Kupci				
Customer Sadsifaction	8.8	0	10	7.5
Website Visitors [1k]	2.200	0	3.000	1,000 2,000
Support Call Duration [min]	5.25	0	10	1 2.5
Relative Market Share	19%	0%	25%	15%
Conversion Rate	22%	0%	50%	25%
Procesi				
Service Availability Level	95%	0%	100%	98%
Core Process Error Rate	1.1%	0%	10%	1.5%
Process Documentation	89%	0%	100%	85%
Outsourcing	18%	0%	50%	20%
Inovacije				
Synergy Assessment	16%	0%	50%	25% 30%
Staff Training [days per year]	5.4	0	10.0	3 6
Patent Applications	71	0	100	50
Suggested Improvements	1559	0	3,000	1500
Key Employee Resignation	2	0	10	2

Menadžment Centar Beograd

INTERAKTIVNI GRAFIKONI

Interaktivni grafikoni menjaju se u zavisnosti od promene podataka. Ovo, iako deluje jednostavno, u suštini nije. Potrebno je napraviti grafikone na kojima se menja naslov, odnosno ključna poruka, sa promenom podataka u grafikonu. Takođe, potrebno je dodavati komande (tastere, „dugmiće“) pored grafikona, tako da menadžer, ako ga nešto dodatno zanima u vezi sa podacima sa grafikona, klikom na neku od komandi dobije dodatne željene informacije o konkretnom podatku.

PROGRAMIRANJE U VBA
(VISUAL BASIC FOR APPLICATIONS)

Pre nego što počnemo da pravimo dashboarde moramo da proverimo i sa kakvim podacima raspolažemo, kvalitativno i kvantitativno. Da li imamo podatke za proteklih, recimo, dvanaest meseci? Da li imamo podatke za jedan region ili za sve regione? Do koje dubine podataka treba da idemo (kategorija, brend, grupa, SKU)? Ako su razdvojene baze podataka, a vrlo često jesu, onda je potrebno i vreme za spajanje baza. U ovom delu dosta može da nam pomogne programiranje u VBA.

Dashboardsi su jedan od trendova u controllingu i moja procena je da će većina controllera intenzivno raditi na razvoju dashboarda u budućnosti. ■

Miloš Cvetković je konsultant u Menadžment centru Beograd (2015-2016). Miloša možete kontaktirati imejlom milos.cvetkovic@mcb.rs ili telefonom 063 864 6401.

SLOBODAN ANIĆ
GENERALNI DIREKTOR
DUNKERMOTOREN

Leadership energije, dedukcije i vizije

Slobodan Anić ima dugogodišnje iskustvo u internacionalnim kompanijama. U njima je stekao tehnička znanja, usvojio principe poslovanja, ali i izgradio sebe kao menadžera. Danas, kao generalni direktor nemačke kompanije *Dunkermotoren* koja ima operacije u Subotici i dalje najviše uživa u izazovima rada sa ljudima i rada na sebi. Možda baš zato što bi, da nije krenuo ovim profesionalnim putem, njegovo opredeljenje bilo da postane psiholog.

POSAO

■ **Vi ste radili u kompanijama u kojima su prisutne različite korporativne kulture: švedskoj (*Tetra Pak*), američkoj (*Philip Morris*) i nemačkoj (*Dunkermotoren*). Kakve su sličnosti, odnosno razlike?**

Imam iskustva u radu u multinacionalnim kompanijama, ali karijeru sam počeo u domaćoj kompaniji *DMB-FAO*. Tu sam radio samo 3-4 meseca, međutim tu sam, kao mašinski inženjer koji je tek završio studije i nije imao praktičnog iskustva, „krao“ praktična znanja od starijih kolega što je bilo presudno za moje dalje angažovanje. Dakle, svaka kompanija nas može nečemu naučiti. Svako iskustvo je dragoceno.

Kada je reč o stranim kompanijama koje rade u Srbiji, svakako da se uočava njihov drugačiji odnos, na prvom mestu u odnosu prema ljudima. Internacionalne kompanije istinski razvijaju kulturu poštovanja i cene sve svoje zaposlene, jer je prepoznato da su ljudi ti koji

pokreću biznis unapred. Druga stvar koja je karakteristična za sve ove kompanije, a što ih razlikuje od domaćih kompanija starog tipa, fokus je na optimizaciju procesa tj. LEAN pristup svim procesima u kojima je ideja da se izbace neefikasnosti u svakom smislu.

■ **Od 2011. godine, nemačka kompanija *Dunkermotoren* se razvija na srpskom tržištu. Koji su vaši planovi za razvoj?**

Dunkermotoren je nemačka kompanija koja je u isto vreme i deo *Ametek* korporacije. *Dunkermotoren* i *Ametek* imaju ozbiljne planove za dalji razvoj operacija u Srbiji. *Dunker* je kao prethodnica *Ameteka* u Srbiji dokazao na praktičan način da je poslovni model koji funkcioniše ovde u Subotici izuzetno uspešan, te sada i druge poslovne jedinice *Ameteka* razmatraju pokretanje svojih operacija u Srbiji. *Ametek* je kompanija čiji su proizvodi najnovije tehnologije, a kao kuriozitet bih naveo da su upravo



Ametek senzori bili presudni za nedavno otkrivanje tj. potvrdu gravitacionih talasa. Dakle, *Dunkermotoren* i *Ametek* u Srbiju donose know-how u vezi sa najmodernijim tehnologijama. To je jako važno za našu privredu koja polako, ali sigurno hvata korak sa razvijenim industrijama. Naši ljudi su u svakodnevnom kontaktu sa kolegama iz Nemačke i Amerike i na praktičan način stalno dolazi do razmene znanja što je jako bitno, kako za pojedince, tako i za zajednicu.

■ Nalazite se na poziciji generalnog direktora. Koje su kompetencije potrebne da bi generalni direktor bio uspešan?

Posle dugogodišnje opservacije i rada sa uspešnim liderima, prekaljenim na menadžerskim pozicijama širom sveta, mogu reći da su sledeće tri ključne osobine koje svaki lider mora da poseduje: energija, dedukcija, vizija!

Kada je u pitanju energija, lider mora da ima višak energije u svakom smislu. Jedino tako će moći da prenese optimizam i motivaciju na celu organizaciju. Takodje „work life (dis)balance“ je-

dino je moguće prevazići odgovarajućim nivoom energije. Dedukcija tj. visok nivo analitičkog zaključivanja omogućava lideru da izdvoji „signal“ iz opšte buke informacija i tzv. „big data“ koji se svakog sata i minuta slivaju prema svakome od nas. Kada je odgovarajući „signal“ identifikovan, lider može donositi ispravne odluke, jedino ako ima sposobnost dobre dedukcije. Vizija je cilj koji lideru mora biti kristalno jasan i ka kome teži u svakom trenutku. To je san koji će lider preneti na druge. I na kraju, lider mora biti spreman da preuzme odgovornost za tuđe sudbine i živote kako u dobrim tako i u teškim vremenima.

■ Kompanija *Dunkermotoren* posluje u okviru Slobodne zone. Šta za Vas podrazu-

meva Slobodna zona i koje prednosti Vam donosi u poslovanju?

Slobodna zona je model koji za kompanije kao što je *Dunkermotoren* donosi značajne prednosti u poslovanju. Pored kvalitetnih ljudi i logističkih prednosti, režim slobodne zone je jedan od najznačajnijih razloga zašto je *Dunkermotoren* odabrao baš Srbiju da tu pokrene svoje operacije. Slobodna zona je tako koncipirana da su carinske procedure pojednostavljene i to nam značajno smanjuje vreme za koje naši proizvodi stižu do kupca. Takođe, u okviru Slobodne zone rade i druge internacionalne kompanije što je jako dobro za lokalne dobavljače, radnike i generalno, moguće su razne sinergije.



CONTROLLING

■ Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. Da li se u sprovođenju controllinga u Srbiji vodite nemačkom praksom?

Dunkermotoren u Srbiji u potpunosti primenjuje nemačke principe poslovanja i to od upravljanja kvalitetom preko sigurnosti na radu i same proizvodnje, načina komunikacije, itd. Naravno da je i controlling u potpunosti vođen nemačkom praksom i to od postavljanja ciljeva, praćenja i, naravno, ostvarivanja istih.

■ Controlling je proces koji pomaže menadžerima u ostvarivanju ciljeva. Kako je organizovan controlling u *Dunkermotorenu*?

U centrali u Nemačkoj nalazi se centralni controlling koji se bavi, kako organizacijom u Nemačkoj, tako i u Kini, i u Srbiji. Glavnom controlleru u Nemačkoj „isprekidanom linijom“ odgovaraju controlleri iz Kine i Srbije, međutim oni „punom linijom“ odgovaraju lokalnom menadžmentu, dakle, organizacija je sastavljena od dva sveta – centralizovano, plus decentralizovano. Interesantno je da je, s obzirom na to što je *Dunkermotoren* deo *Ameteka*, sličan odnos primenjen i iz centrale *Dunkermotorena* prema centrali *Ameteka*.

■ Controlleri su predstavljeni kao biznis partneri menadžerima. Kakvu saradnju Vi imate sa sektorom controllinga?

Imam izuzetno dobru saradnju sa sektorom controllinga. To je pravi biznis partner odnos u najboljem smislu te fraze. On mi daje stalnu povratnu informaciju o biznisu kao celini i o pojedinim delovima na koje treba obratiti posebnu pažnju. Jedan od govornika na Kongresu controllera je uporedio taj odnos sa odnosom „vozač reli trka i suvozač tj. navigator“. Svidela mi se ta metafora jer zaista kod nas u *Dunkeru* u praksi saradnja upravo tako izgleda.

■ Menadžeri imaju sve manje vremena na raspolaganju u donošenju odluka. Koji biste proces u izveštavanju menadžmenta primenili kako biste skratili vreme potrebno za donošenje odluka na osnovu finansijskih izveštaja?

Današnje biznis okruženje je toliko dinamično da se situacija menja na dnevnom nivou. Ako pokušavate stalno da reagujete na te promene ili ne možete da ispratite brzinu promene zbog inercije sistema, ili dolazi do tzv. „over correction“ tj. preterate u reakciji. Jedino rešenje koje vidim za ovu brzinu kojom se stvari odvijaju u modernom biznisu jeste pravovremeno predviđanje budućih događaja tj. izdvajanje pravog signala iz opšte buke podataka i proaktivne reakcije na nešto što će tek doći.

■ Na 4.ICV Kongresu controllera Vi ste bili jedan od učesnika na panelu. Kakvi su Vaši utisci o Kongresu?

Na 4. ICV Kongresu controllera učestvovao sam prvi put. Kao neko ko dolazi iz operacija, fasciniran sam celokupnom organizacijom, temama, govornicima i korišćenjem modernih tehnologija, kako u pripremi, tako i tokom samog Kongresa. Rekao bih da su tokom organizacije ovog Kongresa svi koji su u tome učestvovali pokazali osobine koje sam naveo kao ključne za svakog lidera. Kongres je bio idealan za povezivanje i razmenu iskustava profesionalaca iz controllinga, a takođe i prilika da se čuju predavanja odličnih govornika iz prakse. Mislim da je „praksa“ ključna reč jer upravo razmena praktičnih iskustava donosi najviše koristi svim učesnicima.

■ *Dunkermotoren* je započeo svoje poslovanje u Srbiji sa dvadeset i dva zaposlena, a sada u kompaniji radi 140 ljudi. Na koji način uspevate da držite sve pod kontrolom?

Kada sam u toku sesije „1 na 1“ pitao predsednika divizije *Ameteka* šta njega lično brine u biznisu rekao mi je da je to upravo broj kompanija i ljudi za koje je on po svojoj poziciji odgovoran i koji stalno raste. Dakle, to je pitanje sa kojim se suočavaju profesionalci širom sveta i na svim nivoima organizacije. Elem, naslov jednog od business bestsellera „What Got You Here Will Not Get You There“, ili „Ono što Vas je dovelo ovde, neće Vas odvesti tamo“, Maršala Goldsmitha, upravo govori o potrebi promene paradigme kada se menja Vaša situacija, bilo

u poslovnom ili privatnom planu. Ne može da se na isti način vodi kompanija sa 30 i sa 140 zaposlenih. Kako raste kompleksnost organizacije osnovno je da se ima plan, a zatim treba dati određeno vreme da kompleksnost postane novo normalno stanje, a tek potom može da se pristupi sledećem koraku. Što je organizacija veća, a samim tim i njena kompleksnost, čovek mora da prihvati činjenicu da ne može sve sam da uradi i mora da ima dovoljno poverenja u saradnike i u njihovu odgovornost da će svako uraditi svoj deo posla.

PRIVATNO

■ Kako biste opisali Slobodana Anića izvan kancelarije?

Nema mnogo razlika između Slobodana u kancelariji i van nje. Volim da razumem ljude i pokušavam od svakog nešto novo da naučim. Uživam u izazovima. Uživam u samom procesu učenja i ličnog napredovanja. Verujem u to da ljudi, suštinski ne mogu biti jedna osoba na poslu a neka druga van posla, jer neke suštinske vrednosti koje svako nosi sa sobom ne mogu da se uključuju i isključuju „na dugme“.

■ Završili ste Mašinski fakultet u Beogradu, pa onda MBA na Šefildu. Kakva je razlika u pogledu studiranja? Da li biste preporučili svojim ćerkama ovakvu karijeru?

Rekao bih da je naš obrazovni sistem takav da obrazuje bazično i široko i to je ono što uvek odlikuje i izdvaja naše stručnjake, kako ovde, tako i u inostranstvu. Ono što bi trebalo da se unapredi je više aktuelnih i praktičnih znanja u svim oblastima i na svim nivoima. Engleski sistem obrazovanja je jedan od najcenjenijih u svetu i taj sistem je vrlo zahtevan, ali sa druge strane, puno toga i daje. Profesori su uvek tu za studente i istinski smatraju da je uspeh

studenata i njihov lični uspeh, zato će uvek naći vreme za *ad hoc* konsultacije ili dužu razmenu imejlova sve dok neki koncept ili pojam nije u potpunosti razjašnjen. Ceni se interakcija sa studentima i stil predavanja je „interaktivan“.

Kada me pitate da li bih svojim ćerkama preporučio ovakvu karijeru... Kroz istoriju i danas imamo toliko primera da su žene izuzetni lideri ili naučnici. Navešću samo neke koje su i moji uzori: Jovanka Orleanka, Milunka Savić, Marija Montesori, Marija Kiri. Imao sam dva mentora u svojoj karijeri i oba su bili visoko pozicionirani lideri u biznisu i oba su bile žene, a što se tiče preporuka svojoj deci vodim se mišlju velikog Halila Džubrana koji o deci kaže sledeće:

“Dajte im ljubav, ali ne i Vaše misli,
Jer oni imaju svoje vlastite.
Jer oni borave u kući sutrašnjice
Do koje vi ne stižete ni u snovima.

Možete se truditi da budete kao oni,
Ali ne tražite da oni budu kao Vi,
Jer život ne stoji, niti ide unazad.”

■ Da se niste opredelili za ovu karijeru, koje bi bilo Vaše zanimanje?

Da me život nije naveo na ovaj put, verovatno bih bio psiholog. Smatram da je psihologija nešto što je još uvek „terra incognita“ ili još uvek neistraženo područje jednog svemira koji govori o čoveku i o samoj suštini ko smo mi. Posebno me fascinira razvojna psihologija i na način na koji možemo povećati naše potencijale kao vrsta. ■

Slobodan Anić je na poziciji generalnog direktora kompanije Dunkermotoren od januara 2015. godine. Prethodno je radio na različitim pozicijama u kompanijama Philip Morris International (2008-2014) i Tetra Pak (2005-2008).

ISTINA JE NA ETIKETI



NOVO

4 DARA
PRIRODE

GARANCIJA KVALITETA OD DAVNE 1892. GODINE

LAV

ILI JESI ILI NISI

DOMAĆE SVETLO PIVO




ILI JESI ILI NISI



Bojan Šćepanović
MCB

VIVA LAS VEGAS!

Eksluzivna reportaža sa Kongresa
controllera Amerike u Las Vegasu

Posle dvadeset i četiri sata putovanja, konačno sam došao u obećanu zemlju – Ameriku! Cilj mog putovanja je bilo predavanje *Management Report As Newspapers* koje sam održao na Kongresu controllera Amerike od 18. do 22. juna u Las Vegasu. A pored predavanja, tu je naravno, bilo i uzbudljivo otkrivanje grada. Ah, da, odmah da otkrijem tajnu – nisam se kockao, nisam se oženio u priručnoj kapeli, nisam se napio, nisam video Elvisa Prislija... Ja sam samo jedan „zatucani“ controller koji uživa da istražuje svet oko sebe.



IMANET (www.imanet.org) je udruženje *management accountanta*, odnosno upravljačkih računovođa (srpski) odnosno controllera (nemački). IMANET ima preko 50.000 članova i originalno potiče iz SAD. U poslednje vreme, IMANET počinje svoju globalnu ekspanziju i to najviše u Aziji, a od pre tri godine je i u Evropi. IMANET je sličan ICV-u, s tim što je IMANET brojčano veći (ima 50.000 članova, naspram 7.000 članova ICV-a). IMANET ima i svoj sertifikat koji se zove CMA (Certified Management Accountant). O samom CMA sertifikatu možete pročitati u Controlling magazinu broj 7, gde je Aleksandar Teofilović opisao kako možete da dobijete zvanje CMA. Inače, Aca je jedini nosilac serifikata u Srbiji – eto prilike za one koji žele da uče i napreduju.

IMANET tradicionalno organizuje kongrese svake godine. Ove godine kongres je bio u Las

Vegasu, trajao je pet dana i imao radni naziv *Fast Forward*. Veoma zanimljiv naziv, vrlo sličan nazivu srpskog kongresa („Controller za 21.vek“). Na kongresu je bilo oko 600 učesnika i bili smo smešteni u samom centru Las Vegasa („strip“) u hotelu *Cosmopolitan*. Hotel je sjajan





(pet zvezdica, uz holivudsko preterivanje u svakom smislu), a i organizacija kongresa je bila odlična. Događaj je bio organizovan u šest velikih sala i za pet dana imali smo preko pedeset predavanja. Inače, ja sam bio jedini predavač iz daleke Evrope – prvih petnaest minuta morao sam da pojasnim gde je Evropa, a zatim, gde je Srbija... Tako je kada dolazite sa udaljenosti od 10.000 km. Nadam se, da su do kraja mog pojašnjenja shvatili da mi ne živimo u Sibiru. Zanimljivo je da je kongres otvoren u subotu, a završio se u sredu. Takođe, mnoga predavanja su počinjala u sedam sati ujutru, tako da sam se budio sa petlovima da bih stigao na vreme. Još jedna zanimljivost je vremenska razlika od osam časova, što je imalo za posledicu da sam poremetio ritam spavanja u narednom periodu.

Predavači su bili sjajni, pravi šoumeni!

Struktura predavača je bila oko 40% ljudi iz prakse, 30% profesora i 30% motivacionih predavača (glumaca, bivših vojnih lica). Meni je posebno bilo zanimljivo da slušam profesore. Verovali ili ne, predavanje jednog profesora je bilo „Struktura predmeta Big data” odnosno profesorica je objašnjavala novi predmet („Big data”) koji su uveli na fakultetu. Njihovi predavači su jasni, konkretni, vrlo praktični i zanimljivi. Da napomenem i da je većina govornika imala veliku čašu *Starbucks* kafe pored sebe dok je držala predavanje.

Struktura **učesnika** bila je dosta šarolika. Moja procena je da su to uglavnom niže rangirani zaposleni, odnosno da je bilo malo CFO-a ili *headova*. Učesnici su bili znatiželjni, neposredni i fokusirani na samo predavanje. Zanimljivo je i da svako predavanje nosi određeni broj poena (obično 1,5 CPE), a za godišnju resertifikaciju je potrebno sakupiti oko 20 CPE. Ukratko, na svim predavanjima je bilo prosečno stotinak učesnika. Oni su bili ležerno obučeni, u patikama ili bermudama ili eventualno u košuljama i pantolonama. Ja sam imao nameru da obučem odelo, ali bih zaista izgledao kao da sam „pao sa Marsa”.

Sadržaj kongresa je bio bogat različitim sadržajima, no glavni fokus je bio na budućnosti i promenama. Da najavim - u budućnosti nas čekaju dronovi koji će leteti iznad naših glava. Legalizacija i upotreba marihuane je već normalna stvar, a posebno će biti zanimljivi samovozeći električni automobili. Pored toga, za-



nimljivo je bilo videti i kako se menja *entertainment* industrija – da li znate da je Tejlor Svift zaradila 250 miliona dolara na prošlogodišnjoj turneji? Da mi nije bilo ćerke, ne bih ni znao ko je Tejlor Svift.

Posebno fascinantno predavanje je bilo o automatizaciji u filmu koji je trajalo pet minuta tokom kojih sam uspeo da prebrojim tridesetak robota i dva čoveka u fabrici *Mercedesa* u Detroitu. Zanimljivo je bilo i predavanje Bilija Bina (Billy Beane), direktora jednog američkog bejzbol tima. Bili je postao poznat posle filma *Moneyball* u kome ga igra Bred Pit. Bilijeva filozofija je jednostavna – „Unajmi controllera tj. *geeka* sa Harvarda i dobićeš igru!“. Moja preporuka da pogledate ovaj sjajan film sa Bredom Pitom u naslovnoj ulozi.

Moje predavanje bilo je *Management Reports As Morning Newspapers*. Ukratko, ko o čemu ba-ba o uštipcima, a ja o izveštavanju. Objasnjavao sam o IBCS/SUCCESS pravilima, kako treba da

izgleda dobar izveštaj za menadžere, kako preneti ključne poruke i tome slično. Moja porodica koja me je posmatrala bila je složna u oceni – briljirao sam na otvorenoj sceni! Ameri su se dosta smejali – ne znam da li zbog mog tarzanskog engleskog ili zbog mojih šala – ali zaista sam ostavio sjajan utisak. Ponekad se pitam odakle mi pamet – „zamisli da brat Srbin ode u Ameriku da predaje Amerikancima o izveštavanju?“. No, ponekad treba biti hrabar i luckast i razmišljati „out of the box“.

Moj zaključak je da je američki kongres veoma sličan 4.ICV Kongresu controllera Srbije. Ok, oni su, naravno, brojčano jači (600 učesnika naspram naših 450), kongres traje više dana (4 naspram 1), imaju više predavača (50 naspram 25). No, i Amerika ima 320 miliona stanovnika, a Srbija samo sedam! Ukratko, ovo je bilo sjajno iskustvo za mene i moja namera je da ću i sledeće godine ići, ovog puta u Denver. Još samo da smislim o čemu da predajem Amerikancima...

S obzirom na to da su me mnogi pitali i o mom ličnom doživljaju Amerike, onda ću ukratko da podelim i moje impresije o samoj zemlji:

- Sve je veliko
- Holivudski bombastično
- Ljubazni i opuštteni Ameri
- Odlična hrana
- 10% belaca
- Kocka na sve strane
- Bez automobila si mrtav
- Boki je mršavica među debeljucima
- Amerikanci zaista poštuju različitost (diversity)
- Postoje hoteli, ali postoje i sega-mega hoteli u Las Vegasu

Bez 1.000 dolara ne dolazite u Las Vegas.

Sve je veliko. Amerikanci zaista prave sve veliko - bulevar sa šest traka u jednom pravcu, hotel koji ima 5.000 soba, najmanja limenka piva od jedan litar, „mala“ kafa od 350 ml.

Holivudski bombastično. Las Vegas je zaista zanimljiv za gledanje. On je „Diznilend za odrasle“. Sve je bombastično, preterano, preuveličano. Na primer, jedan hotel je osmišljen kao Venecija i ispred njega su gondolijeri koji vas voze po veštačkom kanalu. Drugi hotel imitacija je Pariza i kada uđete u hotel odjednom se nađete u tesnim pariskim ulicama, popločanim kaldrmom. Ispred hotela je i kopija Ajfelovog tornja, koja je visine oko pedeset metara. Zaista se osećaš kao da si u filmu. Ah, da – videli smo i Trampov hotel optočen zlatom.

Ljubazni i opuštteni Ameri. Amerikanci su izuzetno predusretljivi. Oni odmah započinju razgovor sa vama, bez obzira da li ste u autobusu, toaletu ili na pauzi. Neposredni su, ljubazni. Ponekad su i previše opuštteni. Na primer, u pauzama kongresa učesnici uzmu hranu i jednostavno sednu na pod. Čak i žene u suknjama, jednostavno sednu na pod. Opušteno, bre!

Odlična hrana. Hrana je bila neobično dobra, što se osetno primetilo i na mojoj težini. Možda je razlog što sam boravio u hotelu sa pet zvezdica, ali sam zaista uživao u sjajnoj kuhinji.

10% belaca. E, ovo je bio šok za moje „belo nasleđe“. U Las Vegasu je skoro nemoguće pronaći „klasičnog“ belca. To su uglavnom Meksikanci, Latinoamerikanci, Azijati i Crnci. Ja nisam homofobičan, ali sam zaista bio iznena-



đen. Jednostavno, nisam navikao da ima samo 10% belaca u mom okruženju.

Kocka na sve strane. U mom hotelu je bilo 3.000 slot mašina. Svuda oko su mašine za igranje, poker, ajnc, šta god. Ako sedneš u kafić, za šankom je monitor za igranje. Čak i na benzinskoj pumpi postoji aparat za igranje. Jednostavno, kocka je svuda!

Bez automobila si mrtav. Las Vegas je mali grad sa oko šest stotina hiljada stanovnika, ali je teško živeti u njemu bez automobila. Amerikanci su praktični, tako da se svuda nalaze ogromni parkinzi. Na primer, uzmite veliki besplatan parking kod Sava Centra i pomnožite

rade. Potpuno različito u odnosu na naše stjuardese koje su lepe, mlade, zgodne... i nemaju pojma o svom poslu.

Postoje hoteli, ali postoje i sega-mega hoteli u Las Vegasu. Las Vegas je, u stvari, skupina na desetine super-sega-mega hotela. E, sad, šta to znači? Uzmite beogradski hotel *Crowne Plaza* koji ima tri stotine soba, pomnožite broj soba sa deset i dobićete hotel u kojem sam bio smešten – inače, jedan od manjih. Pomnožite tri stotine sa petnaest ili dvadeset i dobićete „standardni“ mega hotel od 5.000 soba u Las Vegasu (*Venetian, Luxor, Paris, Bellagio, Circus Circus...*). Kada uđete u jedan od mega ho-



ga sa pet. E, to je parking hotela u kojem sam boravio.

Boki je mršavica među debeljucima.

Konačno sam pronašao svoju idealnu zemlju u kojoj sam sa 120 kilograma bio mršavko. U Americi zaista ima puno gojaznih ljudi. Za neke sam se zapitao kako uopšte mogu da se kreću. Ja sam se osećao kao Tvigi među njima.

Amerikanci poštuju različitost (*diversity*). Ljudi u invalidskim kolicima imaju svuda pristup, čak i u luna parku. Bio sam zapanjen kada je na rolerkoster ušao lik sa invalidskim kolicima! To je, jednostavno, normalno za Amerikance. Pored toga, bio sam iznenađen da najmlađa stjuardesa u avionu ima pedeset i pet godina, a bilo je nekoliko stjuarta koji imaju preko šezdeset. Inače, leteo sam najvećom američkom avio-kompanijom *Delta airlines* i stjuardese su bile savršeno obučene za svoj posao. Bez obzira na godine, one ga odlično

tela u Las Vegasu, verovatno ćete potrošiti čitav dan u njegovom istraživanju. Na primer, jedan od hotela ima 8.000 zaposlenih, 300 miliona evra prometa, zauzetost soba 92% i 150 baštovana. Njihova bašta bolje izgleda od Botaničke bašte u Beogradu. Impresivno, zar ne?

Bez 1.000 dolara ne dolazite u Las

Vegas. Las Vegas je ekstremno skup. Obična flaša vode je oko četiri dolara u prodavnici, a do deset dolara u hotelu. Karta za predstavu je minimalno sto dolara, a češće od sto pedeset do dve stotine dolara. Ukratko, jako, jako skupo.

Zaključak sam napisao u Uvodu ovog broja – „metar mog sela kao Amerika cela“. Amerika je sjajna zemlja, bogata, odlično organizovana. No, istovremeno je jednostavno drugačija od nas. Ne znam da li su bolji ili ne, ali su jednostavno drugačiji. Ja ostajem u svom selu – Konjarnik, Beograd, Srbija. Do sledećeg kongresa! ■

NENAD KOVAČEVIĆ
FINANCE DIRECTOR
TETRA PAK

Radni dan pun izazova



Nenad Kovačević, finansijski direktor Tetra Paka svoj posao posmatra sa ozbiljnošću i odgovornošću, ali se raduje i neformalnim druženjima sa kolegama i razgovorima o temama koje se ne odnose na svakodnevne aktivnosti. Osmeh na lice ipak mu najbrže vraćaju njegovo troje dece.

POSAO

■ **Tetra Pak je poznat srpskim potrošačima već pedeset godina. U kojim još zemljama Jugoistočne Evrope poslujete i da li možete da napravite poređenje tih tržišta sa srpskim?**

Sa ponosom smo 2013. godine proslavili pedeset godina kako je kompanija *Tetra Pak* prisutna na tržištu Srbije. Te davne 1963. godine, kompanija je isporučila prvu mašinu za punjenje pasterizovanog mleka u Srbiji, postavljajući temelje novih rešenja u tehnologiji prerade i pakovanja hrane na ovom tržištu. Danas je Srbija jedno od najvažnijih rastućih tržišta za poslovanje *Tetra Paka* u Jugoistočnoj Evropi. Protekle pedeset i tri godine u Srbiji obeležene su nizom inovacija koje su zauvek promenile život potrošača i postavile nove standarde u pogledu bezbednosti hrane.

Kompanija *Tetra Pak* za Jugoistočnu Evropu geografski predstavlja centralni deo klastera za Evropu i Centralnu Aziju, a on uključuje 53 zemlje sa ukupnom populacijom preko 800 miliona stanovnika. U okviru ovog klastera se nalazi i tržišna kompanija – Jugoistočna Evropa, koja je zadužena za četrnaest tržišta među kojima su pored Srbije i Grčka, Rumunija, Hrvatska i Albanija, između ostalih.

■ **Tetra Pak fabrika u Gornjem Milanovcu jedna je od dvadeset fabrika na svetu koja se može pohvaliti najprestižnijom „Nagradom svetske klase“ za implementaciju TPM koncepta, Japanskog instituta za upravljanje fabrikama. Možete li nam reći nešto više o tome?**

„Nagrada svetske klase“ za implementaciju TPM koncepta je važno priznanje za uloženi trud visokoposvećenih zaposlenih u našoj fabrici u Gornjem Milanovcu. Zahvaljujući njihovoj visprenosti i veštini, mi iz godine u godinu postizemo izvanredne rezultate. Preispitivanjem postojećih rešenja i razvojem inovativnih pristupa, fabrika je uspela da poveća efikasnost i zadrži konstantan visok kvalitet. TPM koncept, koji je ustanovio Japanski institut za upravljanje fabrikama (JIPM) 1971. godine, definisan je kao vrhunski metod za postizanje proizvodne efikasnosti, budući da

obuhvata čitavu kompaniju, od proizvodnje do prostorija izvršnog odbora. TPM koncept omogućava da se u kompaniji kreira okruženje istinske posvećenosti postizanju proizvodne izvrsnosti i osmišljen je tako da se izbegnu bilo kakve nezgode i gubici što, istovremeno, stvara kulturu „nultih nezgoda, nultih grešaka i nultih kvarova.“ Primenom JIPM sistema ocenjuju se rezultati aktivnosti postrojenja i dodeljuju nagrade na pet progresivnih nivoa: Excellence (izvrsnost), Consistency (konzistentnost), Special (posebnost), Advanced Special (unapređena posebnost) i World Class (svetska klasa). Naša fabrika započela je svoju saradnju sa JIPM 2001. godine, a svoju prvu nagradu za izvrsnost „Award for TPM Excellence“ dobila 2005. godine. Tek nakon dugih petnaest godina primenjivanja koncepta, kolege u Gornjem Milanovcu su uspele da osvoje i najprestižniju nagradu Japanskog instituta za upravljanje fabrikama.

■ **Tetra Pak se ne fokusira samo na ambalažu, već i na bezbednost hrane. U kojoj meri i na koji način se pažnja posvećuje estetskim i funkcionalnim svojstvima?**

Bezbednost hrane i inovacije su od ključne važnosti za naše poslovanje od samog početka. Zajedno sa našim kupcima i partnerima, lokalnim i inostranim, sa ponosom ističemo naš doprinos razvoju i rastu industrije mleka i bezalkoholnih pića u Srbiji i van nje. Ujedno smo im zahvalni na činjenici što je *Tetra Pak* danas među najvećim izvoznicima u zemlji. Posebno smo ponosni na to što ne nudimo samo inovativna rešenja ambalaže, već i znanje i iskustvo koji pomažu našim klijentima da postižu uspehe u preradi i distribuciji prehrambenih proizvoda. Naši sistemi im obezbeđuju da mogu da isporučuju bezbedne proizvode, efikasno i uz minimum otpada za potrošače širom sveta. Tokom godina sticanja iskustava i investiranja u Odeljenje istraživanja i razvoja, mi možemo da im prenesemo znanje i tehnologije koje su potrebne za postizanje nižih operativnih troškova uz, istovremeno, podizanje produktivnosti. Da navedemo jedan primer – dizajn ambalaže – koji olakšava transport i slaganje robe u maloprodaji, kao i čuvanje kod kuće za potrošače.

Mi u kompaniji *Tetra Pak* smo svesni užurbanog stila života današnjih potrošača, kao i da to iziskuje stalne promene, dok se na tržištu nalazi ogroman broj proizvoda koje možete odabrati. Da bismo shvatili ove promene u potrebama, sprovodimo različita istraživanja koja pokazuju da potrošači više vole ambalažu koja je jednostavnija za korišćenje i sipanje, da sama ambalaža štiti proizvod koji se nalazi unutra i da se lako otvara i zatvara. Upravo se naše inovacije, kada je ambalaža u pitanju neprestano unapređuju u oblastima funkcionalnosti. Takođe, ulaganja u razvoj inovacija dovela su do širokog spektra oblika, veličina, formata i posebnih karakteristika koje obezbeđuju niz opcija i za klijente i potrošače.

■ Vi ste na mestu finansijskog direktora za *Tetra Pak* Jugoistočnu Evropu i pokrivате četrnaest tržišta. Kako izgleda Vaš uobičajeni radni dan?

Radni dan finansijskog direktora kompanije *Tetra Pak* za Jugoistočnu Evropu ili kako mi u *Tetra Paku* kažemo - market grupe South Eastern Europe, složen je i često dug i mogao bih da kažem da je svaki poseban po tome šta se od mene zahteva.

Market Grupu *Tetra Pak SEE* čini pet pravnih lica lociranih u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji, Rumuniji i Grčkoj, a pored ovih zemalja pokrивamo i tržišta Bosne i Hercegovine, Crne Gore, FYR Makedonije, Moldavije, Bugarske, Albanije, Kipra i Izraela, zapošljavamo 400 ljudi od čega je 270 u Srbiji. Ako uzmemo ovo u obzir, a zatim kompleksnost poslovnih procesa, na to dodamo česte sastanke, veliki broj mejlova, dokumentacije, česta putovanja, neko bi pomislio da je prosto nemoguće obavljati ovaj posao uspešno i kvalitetno. Međutim, sa dobrom organizacijom kakvu *Tetra Pak* ima, podrškom od strane sistema, raznih aplikacija i sjajnog tima, ništa nije nemoguće. Naporno i zahtevno, ali ne i nemoguće. Naravno, pored svega pomenutog, meni je veoma bitno i daje mi dodatni motiv da sa svojim timom, odnosno kolegama iz drugih funkcija popričam i o stvarima i dešavanjima i van posla, našalimo se i nasmejemo. Sa dobrim raspoloženjem i osmehom sve je lakše!

CONTROLLING

■ Izveštaji treba da pomognu menadžeru da donese odluku. Kako treba da izgleda dobar izveštaj po Vašem mišljenju?

Izveštaj treba da sadrži relevantne informacije za donošenje odluka. Informacije moraju da budu jasne, precizne, kompletne i tačne. Za brz proces odlučivanja, a to je veoma bitno u organizacijama kao što je *Tetra Pak*, izveštaji treba da sadrže određeno obrazloženje i preporuku. U današnje vreme, ukoliko želite da budete uspešni, potrebno je da dođete pred svog menadžera sa rešenjem, a ne sa problemom, i to je princip kog i ja pokušavam da se pridržavam.

■ Koje izveštaje prave controlleri u Vašoj kompaniji?

Pored različitih izveštaja koje dobijamo iz informacionih sistema i alata koje koristimo, controlling radi različite analize prihoda i troškova, po ključnim kategorijama, portfoliju, analize ključnih faktora koje utiču na performanse, prati se profitabilnost pojedinih poslovnih oblasti, kupaca i kategorija proizvoda. Analiza podrazumeva i objašnjenje odstupanja u odnosu na prošlu godinu i budžet kako poslovnog rezultata, tako i kategorija bilansa stanja. Redovno izveštavanje takođe obuhvata analizu rizika i njihovo adekvatno obuhvatanje kroz ispravke vrednosti, razgraničenja i sl. Pored redovnih, controlleri su zaduženi i za određene *ad hoc* izveštaje, koje po potrebi pripremamo kada imamo, na primer investicije, odnosno određene druge aktivnosti, pa je potrebno napraviti odgovarajuću *cost benefit* analizu, obračun neto sadašnje vrednosti, *payback period*, *internal rate of return* i slične analize.

■ Na 4.ICV kongresu controllera, jedan od ključnih trendova koji se spominjao u IT-u je „Big data, mobile, social media“. Kakva je situacija u *Tetra Paku* u vezi sa ovim trendovima?

Tetra Pak je kompanija koja u okviru svog IT-a ima za cilj da razvija, implementira i podržava pouzdane, troškovno efikasne i sigurne informacione sisteme koji donose vrednost kako *Tetra Paku* tako i našim kupcima. U skladu sa

ovom misijom, a imajući u vidu da se IT okruženje rapidno menja, u *Tetra Paku* se konstantno prate novi trendovi u oblasti IT-a i pridaje se veliki značaj rešenjima koja pružaju adekvatnu podršku na efikasan način i naravno uz neizostavnu sigurnost podataka.

Danas smo svesni činjenice da naš, kako privatni, tako i poslovni život sve više zavisi od *Cloud Services*. U *Tetra Paku* se već oslanjamo na određene usluge *Cloud*, kao na primer *OneDrive* i *Office 365* i plan je da još neke krenemo da koristimo u narednom periodu. Ove poslovne *Cloud* usluge će do-

datno unaprediti našu sposobnost da posao završimo na efikasan i adekvatan način, a da, naravno, obezbedimo sigurnost kompanijskih sredstava.

■ **Budžet je jedan od glavnih procesa u controllingu. Koja je Vaša uloga u procesu budžetiranja i kako izgleda proces budžetiranja u *Tetra Paku*?**

Tetra Pak je 2010. godine implementirao koncept pojednostavljenog godišnjeg budžetiranja - *Simplified Annual Budget (SAB)*, sa ciljem da se proces budžetiranja učini bržim i ma-



nje zahtevnim sa aspekta resursa. Suština je da se budžet radi na nivou marketa, a ne na nivou pravnih lica, vođen je poslovnim faktorima, a ne računovodstvenim pravilima i detaljima, radi se po *top-down* sistemu (sa određenim izuzecima), sa adekvatnim tokom informacija „nadole“ i „nagore“, bazira se na manjem nivou detalja i ažurnim podacima. Uloga finansijskog direktora je da na nivou svoje „market grupe“ pruži relevantne informacije kolegama na „cluster nivou“, koordinira sa drugim funkcijama, proveriti logičnost informacija koje se šalju i, na kraju, proveriti tačnost cifara za market. Bitna uloga je, takođe, da određene cifre u okviru budžeta „proda“ na nivou *cluster*a, pa se može reći da i mi u finansijama „prodajemo“.

■ Controller aktivno pomaže menadžeru da definiše ciljeve, da razvije planove i asistira mu u donošenju odluka izveštajima koje dostavlja. Na koji način Vam controlling pomaže da poboljšate kvalitet, odnosno blagovremenost finansijskih informacija?

Identifikovanjem odstupanja od plana i davanjem adekvatnih predloga da se *gap* smanji, odnosno, preokrene u pozitivan trend, ključna je aktivnost. Takođe, vođenje organizacije u pravom smeru podrazumeva i postavljanje adekvatnih ciljeva, pa je uloga controllera i u tome veoma bitna. Izveštaji, analize, i sve oko izveštavanja su aktivnosti koje, ukoliko se obavljaju na efikasan i valjan način, pružaju informacije rukovodstvu potrebne za donošenje odluka i usmeravanje kompanije ka definisanim ciljevima. Pridržavanje kompanijskih politika i procedura je veoma važno za velike organizacije, pa je uloga controllera da bude i *compliance officer* i da se postara da se eventualna odstupanja brzo uvedu u regulativni okvir kompanije.

■ Koje su najveće prednosti koje je controlling doneo Vašoj kompaniji?

Sve gore navedeno donosi vrednost kompaniji bilo pružanjem informacija rukovodstvu za donošenje odluka, čime se povećava prihod ili profit kompanije, osigurava stabilnost poslovanja, dobar odnos sa kupcima; smanjuju ili izbegavaju rizici.

Nenad Kovačević nalazi se na poziciji Finansijskog direktora kompanije Tetra Pak od septembra 2013. godine. Prethodno iskustvo je stekao radeći na različitim pozicijama u okviru iste kompanije. Radio je i kao direktor finansijskog controllinga u kompaniji Coca Cola Hellenic Serbia (2008-2010) i menadžer u kompaniji Deloitte (2001-2008). Nenada možete kontaktirati imejlom nenad.kovacevic@tetrapak.com

PRIVATNO

■ Menadžeri na visokim pozicijama često imaju radno vreme van okvira redovne osmočasovne satnice. Kako obično provodite slobodno vreme, imate li neki hobi?

Sa ekipom iz srednje škole se viđam skoro svake nedelje u isto vreme, već nekih, otprilike, dvadeset godina. Volim film, pa kad stignemo, supruga i ja odemo do bioskopa ili kod kuće odgledamo film ili seriju. Volim da čitam, ali najčešće to radim u avionu ili u hotelu kada putujem pošto je slobodno vreme prilično ograničen resurs.

■ Posao finansijskog direktora zahteva teške odluke, kao i stresne situacije. Kako se oslobađate stresa, da li imate neki poseban ritual?

Slobodno vreme provodim najčešće sa porodicom, suprugom i naše troje dece, Milicom, Sofijom i Danilom, tako da bilo kakav stres nestane čim mi se nasmeje neko od njih. Naravno, i fizička aktivnost kroz igranje, nošenje i uspavlivanje dece pomaže. Trudim se da odem i do teretane ili na bazen bar dva puta nedeljno pošto je za zdrav duh potrebno i zdravo telo.

■ Na šta ste posebno ponosni na privatnom i poslovnom planu?

Na poslovnom je to iskustvo u nekoliko multinacionalnih kompanija i veoma dobri odnosi sa mnogim kolegama iz *Deloitte*, gde sam počeo svoju karijeru, zatim iz *Coca Cola Hellenic Srbija* i sada *Tetra Pak*. Privatno, to je, naravno, moja porodica.

■ Zamislimo 2025. godinu. Gde vidite Nenada Kovačevića?

To je veoma dug period za neki precizan odgovor, ali svakako kao deo jedne uspešne kompanije kakva je *Tetra Pak*, koja pruža zaposlenima mogućnost razvoja i unapređenja znanja i veština. Meni je uvek bilo bitno da se razvijam i unapređujem kroz iskustvo u radu na zanimljivim projektima i u timskom radu sa kolegama. Finansije i menadžment su oblasti kojima se najviše bavim, međutim, za uspeh je potrebno da poznajete celokupno poslovanje, da uđete u detalje i procese različitih funkcija i oblasti poslovanja. Time postajete bolji i u onome što sami radite, a takođe, možete da razumete šta drugi rade i eventualno im pomognete u njihovom poslu. ■

40 YEARS
EST. 1975



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



Od A Do Š



Sanja Mrđanov je u Apatinskoj pivari od 2006. godine na različitim pozicijama u okviru finansija (Računovodstvo i Controlling), a trenutno je na poziciji Business Planning and Reporting Manager. Prethodno je radila u Ministarstvu finansija, Uprava za trezor (2005) i kao profesor ekonomske grupe predmeta u Srednjoj ekonomskoj školi u Somboru (2004). Sanju možete kontaktirati imejlom sanja.mrdjanov@molsoncoors.com.

Slovo Značenje

- A** *Apatinska pivara.* Jer 260 godina i deset godina života znače mnogo!
- B** Beograd. Ljubav na prvi pogled, za ceo život.
- V** Volja. Čujem u sebi glasno: „Nastavi dalje!“
- G** Glamur. Stil života za koji se opredeljuješ, nezavisno od novca.
- D** Dragan. Moj rođeni brat, autoritet i podrška.
- Đ** Đak. Uloga u kojoj se baš dobro osećam.
- E** Estetika. Začin života.
- Ž** Želja. „Šta je čovek bez želje?“
- Z** Znanje i zdravlje. Bez svega ostalog se može.
- I** Iskustvo. „Najstroži profesor, ali on kad ti pokaže - sve razumeš.“
- J** Jednostavnost. Jednostavno, zar ne?
- K** Kontinuitet. Definicija uspeha.
- L** Laž. Najveći strah, jer posle laži više ništa nije isto.
- LJ** Ljubav. Reč sa bezbroj različitih tumačenja.
- M** Majka. Moja mama Verica. Njoj dugujem sve ono što sam danas.
- N** Nezavisnost. „Biti slobodan, biti samo svoj.“
- NJ** Njihanje...u dobrom ritmu...
- O** Osećaj. Nikada me nije prevario.
- P** Pobeda i poraz. Pravi borci znaju koliko im znače.
- R** Ringišpil. „Ma daj okreni, taj ringišpil u mojoj glavi!“
- S** Stapar, Sombor, Subotica. Mladost je ipak samo jedna.
- T** Trenutak. Skupiti snagu i preživeti trenutak, ponekad duži od večnosti.
- Ć** Časkanje. Maraton bez cilja, omiljena zanimacija.
- U** Uspeh. Varljiv i sladak, kao zaljubljenost.
- F** Fokus. Na prave stvari, u pravo vreme.
- H** Hrabrost. Moćno oružje, opasno kada se nalazi u pogrešnim rukama.
- C** Cipele. Nikada nećemo saznati kako je u tuđim.
- Č** Čestitost. Uvek, i u svemu.
- DŽ** Džezva. Mmmm....volim taj miris!
- Š** Šlag na torti.

BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

BIBLIJA

CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



**NAJBOLJA KNJIGA
O CONTROLLINGU!**

- 270 pojmova
- 400 slika i fotografija
- 570 strana

Knjigu možete naručiti preko sajta:

www.makart.rs

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



IVANA JEVTIĆ

HEAD OF HUMAN RESOURCES
FRIKOM

WILL YOU MARRY ME?

Sincerely yours – Employer

Na šta prvo pomislite kada čujete reč engagement? Na somotsku kutijicu, bordo boje i „zlatni okov“ sa cirko... pardon – dijamantom u njoj? Ili na angažovanost vaših zaposlenih, njihovu posvećenost na poslu, njihovo zalaganje, trud, energičnost u obavljanju svakodnevnih zadataka? I, koliko god se u našem jeziku ne očitava, kako Vam se uopšte čini ova homonimija reči. Sa jedne strane veridba – lep, romantičan događaj, koji ukazuje i na neko povezivanje, barem dok nas smrt ne rastavi, a sa druge strane, danas dosta pominjan koncept *employee engagementa* i različitih tema u vezi sa njim. Ima li sličnosti?



Kao i za mnoge relativno nove teme u oblasti biznisa, a naročito HR-a, i tema *employee engagementa* (u nastavku teksta EE), vrlo brzo nakon što je ugledala svetlost pogonskih hala i neonki upaljenih u kancelarijama i nakon 17h, dobila je različite definicije, objašnjenja, metodologije, pristupe, merenja.

U svakom slučaju, EE bi se možda najjednostavnije opisao kao psihološko stanje i poslovno ponašanje zaposlenih koje vodi ka boljim rezultatima poslovanja. Kako? Tako što posvećeni zaposleni govore pozitivno o svojoj kompaniji sa svojim kolegama, a i svima ostalima; tako što imaju utisak pripadnosti organizaciji, želju i nameru da u njoj ostanu i, naravno, tako što su motivisani i ulažu napor da ostvare uspeh, kako na ličnom planu, tako i uspeh čitave kompanije. To se u terminologiji na engleskom jeziku zove 3S (Say, Stay, Strive). I, ima li sličnosti sa veridbom/brakom? Naravno: govorite pozitivno o partneru, tu ste, u toj vezi, zadovoljni i bez razmišljanja da idete iz nje i,

naravno, trudite se da ona uspe, da Vi u njoj budete bolji i da ona u svakom smislu napreduje i razvija se.

Šta bi onda bili inicijatori, pokretači za razvijanje EE? Možemo ih svrstati u šest grupa:

- **Osnova ili baza:** Sigurnost posla, zarada, bezbednost na poslu, radno okruženje, work-life balans...
- **Posao kao takav:** Radni zadaci, saradnja sa kolegama, autonomija...
- **Politika kompanije:** Razmena informacija u kompaniji, orijentisanost na potrošača, infrastruktura podrška radu, planiranje kadrova...
To bi bile tri bazičnije, druge tri prave daleko veću razliku kada je EE u pitanju:

- **Liderstvo:** Na svim nivoima kompanije.
- **Brend:** Reputacija kompanije, kompanija kao brend, korporativna odgovornost...
- **Performanse ili učinak:** Prilike za razvoj karijere, učenje i razvoj, Performance management, sistem nagrađivanja...

Sa druge strane, kao posledicu EE imamo:

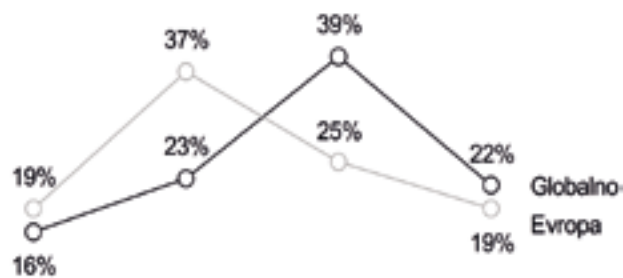
- Među ljudima – nameru za ostankom u kompaniji, smanjen apsentizam, zadovoljstvo.
- U operativnom smislu – povećanu produktivnost, uz visoku bezbednost.
- Među potrošačima/korisnicima – zadovoljstvo, lojalnost.
- Finansijski – rast prodaje i prihoda, operativnog prihoda, rast TSR-a.

Dok čitate ovo, verujem da već prepoznajete među Vašim kolegama one koji su pravi predstavnici EE - posvećeni, uključeni, pozitivni, prepoznati... Da li je svaki menadžer sposoban da u trenutku prepozna i izdvoji svoje zaposlene koji se uklapaju u opisani uzročno-posledični EE model? Vrlo verovatno da jeste. Međutim, šteta je što obično može da ih nabroji na prste jedne ruke.

Kako da se taj broj poveća? Istraživanja

daju mnogobrojne zanimljive podatke, koji bi se mogli uzeti u obzir prilikom traženja odgovora na ovo pitanje. Evo samo nekih od njih:

- EE ne treba izjednačavati sa zadovoljstvom na poslu. Iako je posvećeni zaposleni vrlo verovatno zadovoljan, ne znači i da je svaki zadovoljan zaposleni posvećen (u tom smislu, korelacija nije značajna). Znae već da ovdašnje kompanije uspešno „gaje“ razne vrste „zadovoljnih“ zaposlenih.
- Na svetskom nivou raspodela posvećenosti u kompanijama, u proseku je sledeća: 22% su visoko posvećeni, 39% srednje, 23% je pasivnih, a čak 16% je aktivno u svojoj neaktivnosti tj. oni rade u suprotnosti sa kompanijskim ciljevima i uspesima.
- Evropa ima slabiju EE od ostatka sveta. Pasivnih i negativnih ukupno je 56% na teritoriji Evrope, dok globalno taj procenat iznosi 39.



- Kompanije u kojima je procenat posvećenih zaposlenih najveći, imaju i najveći rast EE iz godine u godinu - the best keep getting better.
- Ogroman doprinos porastu posvećenosti imaju dobri lideri, štaviše, multiplikuju je.

MILENA NIKOLOV
 HEAD OF TRAINING UNIT
 HRBP AND DEVELOPMENT
 HUMAN RESOURCES DIRECTION
 SOCIETE GENERALE

Merenje efikasnosti razvojnih programa

Opšte je poznato da je zaposlenima vrlo važno da rade u organizacijama koje ulažu u razvoj njihovih znanja i veština dok je, sa druge strane, organizacijama važno da vide efekte ulaganja u razvoj zaposlenih.

Kod treninga tehničkih veština uspešnost se može jednostavno izmeriti, tj. lako možemo utvrditi da li se broj grešaka u radu smanjio ili brzina rada povećala, dok je kod *soft skills* treninga, gde očekujemo da dođe do promene ponašanja, što će dalje uticati na rezultat, proces merenja znatno kompleksniji. Potrebno je prvo definisati kompetence i prateća ponašanja koja su u korelaciji sa bizinis KPI na koji želimo da utičemo, a zatim naći način da izmerimo promenu.



U narednih nekoliko pasusa želim da sa vama podelim naše pozitivno iskustvo kada je u pitanju merenje efikasnosti, na primeru jednog našeg razvojnog programa, u kome smo uspešnost programa merili *Kirkpatrick metodologijom*.

Kao banka koja teži da pruži kvalitetnu uslugu klijentima, usmereni smo na klijente i stalno tražimo načine da poboljšamo kvalitet usluge i utičemo da, u saradnji sa nama, klijenti imaju pozitivna iskustva (*customer experience*). Želimo da svaki klijent, bez obzira na to u kom mestu se nalazi ekspozitura u koju ulazi, dobije isti kvalitet usluge. Da bi to bilo moguće neophodno je da imamo standarde ponašanja, koji će biti poznati svim zaposlenima, jasni i koje će svaki naš kolega ispratiti u kontaktu sa klijentima.

Polaznici programa su bile kolege koje rade na poziciji saradnika za rad sa stanovništvom, a početak ovog programa bio je okupljanje projektnog tima koji će raditi na razvoju pro-

grama. Taj tim činile su naše kolege koje su od strane klijenata prepoznate kao neko ko pruža vrhunsku uslugu, a od strane svojih kolega kao eksperti i neko kome uvek mogu da se obrate za savet. Zadatak tima bio je da zajedno definiše ključne kompetence koje svaki saradnik za rad sa stanovništvom mora da razvija, kako bi mogao da odgovori na očekivanja organizacije i klijenta, a onda smo definisali ponašanja i konkretne aktivnosti za svaku kompetencu, kako bismo razjasnili šta je to zapravo potrebno da se uradi da bi pokazao određenu kompetencu.

Nakon toga je usledio trening, koji je imao dva cilja:

1. Upoznavanje svih zaposlenih koji rade na toj poziciji koje su ključne kompetence koje je potrebno da razvijaju i koja su ponašanja kojim to demonstriraju,
2. Razvoj tehničkih znanja i veština u vezi sa svakom definisanom kompetencom.

Pored zaposlenih za koje smo pripremali ovaj program, organizovali smo radionice i za njihove nadređene kako bismo ih upoznali sa programom i pripremili za nastavak i tako obezbedili podršku od trenutka kada se zaposleni posle treninga vrate na svoja radna mesta.

Sigurna sam da nam je svima poznata situacija da se nakon treninga vratimo veoma motivisani da isprobamo nove tehnike rada, ali usled obima posla ili, nakon nekoliko neuspešnih pokušaja, vraćamo se starom načinu rada. Navike su, ipak, nešto čega se ne odričemo tako lako. Imajući to u vidu, ovog puta smo odlučili da se proces treninga ne završi u učionici već da nastavimo da radimo na usvajanju novog načina ponašanja.

Za četiri definisane kompetence (od ukupno jedanaest) pripremili smo listu aktivnosti. Svaki zaposleni je na dnevnom nivou popunjavao listu sa pitanjima koja su bila jasno definisana i odgovor za svaku aktivnost je mogao da bude „primenjujem“ ili „ne primenjujem“. Zbirom odgovora na nedeljnom nivou mogli su da utvrde da li su u okviru očekivanih ponašanja za kompetencu, da li su na nivou „dobro“ ili na nivou „odlično“ kada je u pitanju navedena kompetencija. Važnu ulogu u ovom delu procesa imali su njihovi nadređeni koji su na kraju svake nedelje, na osnovu liste aktivnosti imali mini *coaching* sesiju sa svakim zaposlenim. Na kraju svake

coaching sesije menadžeri su u elektronsku bazu unosili zbir koji je zaposleni zabeležio te nedelje i upisivali kratak komentar.

Verujem da se pitate koliko to vremena oduzima imajući u vidu svakodnevne aktivnosti? Objektivno, kada jednom ispune listu, saradnici sledeći put već prepoznaju pitanja i brzo mogu da urade čekiranje i obračun, a menadžerima je potrebno desetak minuta za *coaching* sesiju po zaposlenom i 2-3 minuta za unos podataka u sistem, a subjektivno, ako imamo u vidu da je to vreme koje je uloženo u razvoj zaposlenih, verujem da ćemo se složiti da to i nije tako puno.

Prva faza koja je sadržala aktivnosti za prve četiri kompetence trajala je šest meseci. Zatim je usledila druga faza sa naredne četiri kompetence koja je trajala pet meseci, a treća faza koja je sadržala tri kompetence koje su, prema inicijalnim merenjima, bile naša najveća snaga, obrađena je kroz završnu radionicu na kraju programa. Celokupan program razvoja na radnom mestu trajao je približno godinu dana i tokom te godine, svi zaposleni ponavljali su ovaj proces svakodnevno.

Imajući u vidu ono što znamo o navikama, ideja ovakvog pristupa bila je da jasno postavimo očekivanja, damo smernice i da ponavljanjem i stalnim *coachingom* pokušamo da kreiramo nove navike. Tokom celog procesa vrlo je bila važna uloga menadžera i njihovo razumevanje i podrška procesu. Iako je u početku bilo nekoliko komentara u kojima se izražava negodovanje zbog pridodatih aktivnosti, vrlo brzo su počeli da pristižu i pozitivni komentari. Najčešći komentar bio je da je ovo odličan način za razvoj zaposlenih zato što daje jasne smernice, ima strukturu, definisane su aktivnosti koje se prate i vremenski je određen.

Nakon godinu dana razvoja na radnom mestu, ponovo smo okupili saradnike na radionici. Želeli smo da nakon ove prakse razmenimo iskustva i kroz biznis igru (*gamefied training program*) jasno ukažemo na veze između ponašanja koja su vežbali i rezultata koje postižu. U realnom vremenu potrebno je dugotrajno praćenje i analiza da bi se utvrdile ove uzročne posledične veze, a biznis igra koja se bazira na realnim situacijama iz prakse omogućava učesnicima da u kratkom vremenskom roku uvide te veze i promenom strategije u toku igre, utiče

na krajnji rezultat. Povratna reakcija učesnika ovih radionica bila je iznad svih naših očekivanja, od toga da im je sada potpuno jasno zašto je važno da nastave da praktikuju ponašanja, da su tokom igre došli do važnih zaključaka ili da su bolje razumeli način poslovanja banke, do toga da je to bilo zabavno, interaktivno i vrlo korisno iskustvo.

Kao što sam pomenula na početku, koristili smo Kirkpatrick metodologiju merenja efikasnosti treninga, kako bismo mogli da potvrdimo da je ovaj program doneo željene promene. Kirkpatrick metodologija podrazumeva merenje na nekoliko nivoa.

- 1. Reakcija učesnika na trening.** To je lako merljivo kroz klasične evaluacione upitnike, koje polaznici popunjavaju odmah nakon treninga. Reakcija ukazuje na zadovoljstvo programom i verovanje u njegovu svrsishodnost. Prosečna ocena programa koji su prošle naše kolege je 9.4/10.
- 2. Znanje.** Da li je došlo do promene u nivou znanja, pre i posle treninga? Polaznicima smo nekoliko nedelja pre treninga slali materijale kako bi se pripremili, a zatim i test. Nakon treninga su ponovo radili test znanja i upoređivanjem rezultata mogli smo da sagledamo da li je na ovom nivou došlo do promene. Takođe, kroz praktične zadatke na početku i kraju treninga mogli smo da uočimo poboljšanje kada su u pitanju određene veštine.
- 3. Ponašnje.** Nakon definisanja željenih kompetencija, a pre samog treninga, organizovali smo *Mystery shopping* kako bismo imali jasnu sliku kako nas klijenti vide, šta su naše jake strane, a šta oblasti za razvoj tj. šta je naša polazna tačka. Pored pogleda iz ugla klijenta, želeli smo da vidimo kakav je utisak učesnika obuke, pa je svaki učesnik programa uradio samoprocenu kada su u pitanju definisane kompetence, a tu istu procenu za svakog učesnika u programu uradili su i njihovi menadžeri pre treninga. Unos skorova koji su menadžeri radili nakon održanih nedeljnih coaching sesija bio je uporediv sa inicijalnim merenjima, tako da smo iz nedelje u nedelju mogli da pratimo po-

mak. Smatramo da je veliki uspeh promena koja u proseku iznosi 14% u odnosu na inicijalno merenje, a do koje je došlo već u prvoj fazi. Važno je da interno postoji svest i utisak o pozitivnoj promeni, ali je još važnije da tu promenu primete i naši klijenti, pa smo zato nakon završetka razvojnog programa na radnom mestu (godinu dana posle prvog urađenog MS) ponovo uradili *Mystery shopping* (kraj 2015) koji je pokazao poboljšanje u targetiranim oblastima, a i biznis KPI koji su u korelaciji sa definisanim ponašanjima beleže pozitivne promene.



- 4. Rezultat.** Rezultati ovog programa su postali deo našeg performance menadžment procesa i utiču na godišnje nagrade i dalja karijerna kretanja.

Imajući u vidu da smo biznis igru radili početkom ove godine ostaje da kroz rezultate *Mystery shopping* koji ćemo raditi krajem ove godine proverimo da li se pozitivan trend održava, tj. da li smo uspeli da kreiramo nove navike.

Ako imamo u vidu sve navedene parametre, jasno je da smo veoma ponosni na ovaj program, koji smo započeli krajem 2013, a koji je prošlo 200 polaznika i 100 menadžera. ■

Milena Nikolov radi na poziciji Head of Training Unit u kompaniji Societe Generale. Milenu možete kontaktirati imejlom milena.nikolov@socgen.com ili telefonom 063 605 228.

MARIORA ANDRAŠ TOMIĆ
DIREKTOR SEKTORA LJUDSKIH RESURSA
HEMOFARM

Šta controlling očekuje od HR-a?

Svi mi u *Hemofarmu* vodimo naše pojedinačne procese na dnevnom nivou, manje više smo međusobno povezani i svesni da smo deo jedne celine čiji je cilj da budemo podrška jedno drugom i da svi zajedno sledimo našu viziju.



Controlling shvatam kao alat, instrument koji od raznih podataka stvara informacije koje menadžmentu omogućavaju da na adekvatan način upravlja procesima i donosi odluke. S obzirom da sam pre nego što sam postala direktor HR-a radila u finansijama, od samog početka bilo mi je lako da shvatim potrebe controllinga iz domena HR-a.

Jedan od osnovnih podataka koje mi pratimo, a bitan je controllingu, je stopa fluktuacije, kao i stopa zadržavanja zaposlenih, kako bi se uverili da smo odabrali prave kandidate. Ti parametri definisani su kroz *key performance indicators* (KPI) i prate se na mesečnom nivou, a cilj nam je da trošak neželjene fluktuacije pretvorimo u dobitak. Ujedno, pred kraj godine, na osnovu plana prodaje i proizvodnje, definišemo plan kadrova za naredne tri godine. Taj plan nam služi da blagovremeno organizujemo naš proces regrutacije i selekcije, tako da redovno učestvujemo na sajmovima zapošljavanja, prisutni smo na ključnim fakultetima, organizujemo praksuza studente i srednjoškolce, da bismo unapred imali uvid u najbolje buduće kadrove.

Radimo na tome da nam proces regrutacije bude transparentan, da imamo jednak tretman u selekciji potencijalnih kadrova uz uvažavanje različitosti, rodne ravnopravnosti i zabranu diskriminacije. Fokusirani smo na to da odaberemo prave kandidate jer verujemo da sa pravim ljudima, na pravim mestima, u pravo vreme, naša kompanija može ostvariti maksimalne rezultate.

Kao drugu stvar izdvojila bih defisanje interne politike zarada, za šta je controlling zainteresovan, pa tako postoji parametar kako na mesečnom nivou merimo trošak po zaposlenom. Uz usvojenu *Mercerovu* metodologiju za vrednovanje svih radnih mesta, već nekoliko godina unazad učestvujemo u istraživanju zara-

da zaposlenih. Na taj način mi smo u mogućnosti da definišemo politiku zarada i da budemo konkurentni na tržištu, ali i da ocenimo u kojoj zoni se nalaze zarade u kompaniji u odnosu na okruženje kao i u odnosu na grejd.

Takođe, moram da napomenem značaj praćenja KPI-va kada je u pitanju prekovremeni rad, kao i bolovanja, odnosno, apsentizam. Utvrđeni trend ovih pokazatelja omogućava nam da blagovremeno reagujemo i time donosimo odluke u skladu sa potrebama. Kroz ove parametre, između ostalog, pokazujemo našu brigu za zaposlene i pružamo pomoć, ili podršku na razne načine.

I na kraju, ono što je najbitnije za našu kompaniju, kako iz ugla HR, tako i za controlling, jeste analiza zadovoljstva zaposlenih, odnosno organizacione klime. Prošle godine pokrenuli smo projekat organizacione kulture tako što smo počeli od merenja postojećeg stanja i, na osnovu dobijenih rezultata, radimo na tome da približimo postojeće, aktuelno stanje, definisanoj idealnoj organizacionoj kulturi. Smatram da je organizaciona kultura jako važna, jer to je način kako mislimo; predstavlja naša zajednička uverenja, šta mi očekujemo jedno od drugih, te zbog toga verujem da ona omogućava bolje rezultate.

Svi gore pomenuti procesi u HR-u su praćeni kroz ključne pokazatelje performansi, a na taj način obezbeđujemo informacije o našim zaposlenima jer su oni, naš najvažniji resurs. Podrazumeva se da proaktivnim pristupom i tesnom saradnjom, svakodnevno dolazimo i do definsanja novih parametara koji nam omogućavaju da budemo podrška i partner kako controllingu tako i menadžmentu kompanije. ■

Mariora Andraš Tomić radi na poziciji direktora Sektora ljudskih resursa u kompaniji Hemofarm. Marioru možete kontaktirati imejlom mariora.andras-tomic@hemofarm.com ili telefonom 065 318 4081.

MARINA MITIĆ JEKIĆ
DIREKTOR LJUDSKIH RESURSA
NELT GRUPA

HR kao biznis partner!

Menadžer: „Trebamo nam brzo rešenje za početak saradnje sa novim partnerom koji nam je od strateške važnosti!“

HR: „Šta to znači brzo rešenje?“

Menadžer: „Znači da za manje od dva meseca moramo imati:

- potpisan ugovor o saradnji,
- integrisane IT sisteme,
- kompletiranu organizaciju: 60 novih zaposlenih obučenih za rad,
- sva potrebna sredstva za rad,
- prilagođene procedure rada za novi proizvodni portfolio i
- detaljno razrađenu komunikaciju, kako internu, tako eksternu u vezi sa ovom promenom.“

Da li postoji iko ko vodi funkciju finansija, IT, ljudskih resursa, ili bilo koju drugu funkciju koja je podrška biznisu u velikim kompanijama, a da u svojoj karijeri bar jednom nije bio suočen sa ovakvim ili sličnim zahtevom biznisa – treba nešto krupno uraditi, a sve to za juče?

Iako ovakve situacije mogu delovati frustrirajuće za one koji vode funkcije koje su podrška biznisu, one su zapravo ulaznica u partnerstvo sa biznisom. Samo je potrebno tako ih shvatiti i iz te pozicije delovati kada do situacije dođe. Najčešća i najprirodnija reakcija na ovakve situacije je frustracija zbog neinformisanosti i neuključenosti svih funkcija u kompaniji u donošenju odluka na vreme, briga oko toga kako ćemo uspeti da uradimo ono što se od funkcije koju vodimo očekuje, ili povlačenje pred problemom uz obrazloženje da je nemoguće uraditi zadato. Većina nas je prošla kroz ove faze, ali kada shvatite da nemate ništa od toga što se ljutite,

brinete ili povlačite, onda zapravo donosite važnu odluku: **odustati ili krenuti u akciju.**

Na osnovu dvanaestogodišnjeg iskustva rada u ljudskim resursima, priznajem da najviše para uši kada čujete: „Oni iz HR-a nam traže nešto. To nas samo usporava i nikakvu korist nemamo od toga“ ili „Dogovorili smo mi u biznis funkcijama sve, HR samo treba da zaposli neke ljude“. Ovo je znak da nas biznis verovatno nesvesno i pod pritiskom ciljeva koje mora da ostvari, ignoriše i da naša pomoć i doprinosi još uvek nisu ni blizu toliki da bi nas smatrali partnerima u poslu.

Kada dođete do toga da vas ljudi iz biznisa pozovu da sedite za stolom sa njima na ključnim sastancima, da učestvujete u donošenju važnih biznis odluka, da imate zajedničke ciljeve i da zajednički na vreme dogovorite sve aktivnosti, možete biti zadovoljni, jer je velika verovatnoća da je funkcija koju vodite zaista



postala istinski partner biznisu ili je na dobrom putu da to postane.

Čak i ako je tako, funkcije koje podržavaju biznis nemaju luksuz da ih uljuljka to što su postale pravi partneri biznisu, već imaju obavezu da održe taj status time što će se potruditi da biznisu iznova donose najpraktičnija rešenja i najnovije svetske trendove koji su od pomoći za razumevanje internog i eksternog okruženja u kom se biznis odvija. Kako postajete partner biznisu kao funkcija, dolazite u „novi nivo igrice“ u kome je neophodno da pronalazite nova rešenja, pratite nove znakove pored puta, saznajete nove stvari i savladavate kompleksnije prepreke jer, ako to ne radite, budite sigurni da rizikujete da se desi game over.

Kao neko ko je završio društveni fakultet, morala sam da se priviknem na to da je u biznisu ključno sagledavati parametre koji su bazirani na brojevima poput prometa, troškova, profita. Međutim, na moju sreću postoji jedan deo poslovanja u kome je i dalje jedinica mere nečiji osećaj ili percepcija. Kao psiholog posebno sam srećna zbog toga i da toga nije verovatno biznis i ne bi bio moj profesionalni izbor. Da li je jedna funkcija koja podržava biznis njegov servis ili pravi partner ne može se izmeriti ničim drugim osim time kakvu percepciju saradnici iz biznisa imaju o samoj funkciji. Složiću se sa tim da je i to na neki način moguće izmeriti i kvantifikovati, ali duboko verujem da je za to kako nas neko doživljava manje bitno uspostaviti merenje u odnosu na to koliko je bitno potruditi se da kroz razgovore sa saradnicima razumeš gde si i gde bi trebalo dugoročno da budeš kao funkcija u kompaniji.

Priča o percepciji nikad nije jednostavna. Dobra vest je što se na percepciju može uticati, loša vest je što se o njoj ne može mnogo pregovarati. Ako je nečija percepcija loša iz bilo kog razloga, nema broja, niti bilo kog drugog egzaktnog parametra koji može koristiti kao kontraargument tome. Jedino što ostaje je prihvatanje da je tako, razumevanje zašto percepcija saradnika nije povoljna i pokretanje dugoročne akcije da je menjamo nabolje.

Funkcija ljudskih resursa u *Neltu* je od oktobra 2013. godine u fazi transformisanja od transakcionog HR modela ka biznis partnering modelu. Osnovni razlog za ovaj zaokret leži u potrebi biznisa da u funkciji ljudskih resursa dobije partnera na kog se može osloniti za važne poslovne projekte, saradnike koji isporučuju praktična rešenja koja prate potrebe biznisa na svakodnevnom nivou. Put od funkcije ljudskih resursa koja je bila servis biznisu ka tome da kao funkcija postanemo partneri nije nimalo lak jer svaka promena koju pravite u ovom smislu košta vremena, energije, mnogo strpljenja i novca.

Razumevanje potrebe da se zaokret napravi na najvišem nivou u kompaniji je ključni preduslov da bi se promena uopšte desila. Ukoliko u kompaniji ljudi na njenom vrhu ne shvataju potrebu da u jednoj funkciji imaju jakog partnera, malo je njih u organizaciji koji će tu potrebu razumeti. S druge strane, ako je potreba prepoznata sa vrha kompanije, a ljudi koji su u menadžmentu same funkcije ne shvataju važnost toga da na tu potrebu odgovore odgovornim pristupom i partnerskim stavom, funkcija će se teško izboriti za partnersku poziciju u biznisu. Odlično je kada dođe do sinergije ove dve stvari – to je zapravo formula uspeha, svest na vrhu kompanije i stav ljudi koji vode funkciju. Međutim, ovim se samo dobija mogućnost da se dođe u poziciju partnera u biznisu, ali je put koji iza toga sledi i dugačak i zahtevan. Zavisno od toga kako na tom putu funkcija istraje i razvije se, zavisi i krajnji ishod – servis ili partner.

Kada bi trebalo da sve faktore uspeha na tom putu objedinim u tri ključna rekla bih da su to građenje poverenja sa saradnicima, vera u zajednički uspeh i tolerancija na stresne situacije.

GRAĐENJE POVERENJA SA SARADNICIMA

Poverenje u saradnike ne nastaje tako što je neko dekretom naložio da poverenja mora da bude. Postoji jedna stvar koja muči mnoge

ljudе u funkcijama koje nisu biznis funkcije, a to je merljivost rezultata i egzaktnost ključnih pokazatelja uspešnosti njihovog rada. Nekada je jednostavno nemoguće izmeriti efekte neke akcije precizno, a svesni ste da je neophodna da bi se nešto pozitivno promenilo. Da li je dovoljno da samo kažete da ćete takvu akciju sprovesti? Po pravilu, u biznisu nije dovoljno. Jedini način da kompanija shvati da je to neophodno jeste da strpljivo stičete poverenje da stvari koje pokrećete i radite kao funkcija imaju dugoročno smisla. Poverenje ne nastaje za jedan dan i nije ga lako izgraditi. Ako bismo poverenje u jednu funkciju koja podržava biznis stavili u neku, uslovno rečeno jednačinu, mogli bismo da kažemo da su u brojiocu tri elementa – **relevantnost** onoga što govorite pred biznisom, **stručni kredibilitet i interakcija** sa saradnicima, dok bi u imeniocu mogla da stoji **orijentisanost funkcije na sopstvene procese i potrebe**. Jednostavno prevedeno ovo bi značilo da poverenje u vas kao u funkciju raste samo ukoliko u razgovorima sa biznisom imate potkrepljenu i argumentovanu priču, ukoliko imate kredibilitet struke i poznajete ono o čemu govorite i ukoliko vaši partneri u biznisu jasno vide koliko se investirate u interakciju sa njima, koliko vremena provodite gradeći kvalitetan odnos i razumevajući njihove potrebe. Imenilac kaže da, ukoliko kao funkcija često kažete biznisu „*To ne može da se izvede*“, „*Sistem mi to ne dozvoljava*“, „*Naši procesi nisu takvi da možemo to da podržimo*“ ili „*To mi nije prioritet*“, računajte na to da je mala šansa da biznis ima poverenje u vas kao partnera u poslu, već da će najčešće zatražiti neku drugu vrstu pomoći, a da će vas zaobići tada kada ovakav odgovor dobije, ali i svaki sledeći put.

VERA U ZAJEDNIČKI USPEH

Vera u zajednički uspeh zvuči kao jednostavna priča, ali samo na prvi pogled. Napraviti veliki zaokret u radu jedne funkcije u biznisu podrazumeva mnogo uspona i padova. Održati

timsku veru u zajednički uspeh, da kao funkcija možemo biti pravi partneri biznisu nije nimalo lak zadatak. Jedino što u toj priči pomaže jeste strpljenje i poverenje u to da su saradnici sa kojima vodite proces promene ozbiljni profesionalci, da ste izgradili osećaj da ste na zajedničkom zadatku i da će na sve što se pojavi na tom putu kao kamen spoticanja odreagovati kao pobednički tim. Tim koji jednom iznese veliku promenu je tim koji ima veliku akumulaciju znanja i iskustva koje je dragoceno za biznis dugoročno.

TOLERANCIJA NA STRESNE SITUACIJE

Svaka promena i veliki zaokret izvor je stresa, ako ni zbog čega drugog, onda bar zato što nosi izvesnu dozu neizvesnosti. Retke su promene za koje možete reći sa velikom sigurnošću šta vas sve na tom putu čeka. Zato je za uspeh velike promene ključna tolerancija na stres. Ako živimo u uverenju da ćemo brzo kao funkcija doći u tačku da nas biznis uključuje u sve teme, samo ćemo sebe frustrirati time što to, posebno u početku, neće biti slučaj. Stres je pojava koja se desi onda kada je mi sami svojim načinom razmišljanja proizvedemo. Najčešće se zasniva na našim uverenjima da nešto mora biti baš onako kako smo mi sami to zamislili ili na uverenjima da nešto ne sme da se dogodi. U vreme zaokreta jedne funkcije iz servisa u partnera u biznisu, najteže je opstati ako živite u uverenju da vas biznis mora pitati za nešto, uključiti u nešto ili da ne sme da donese odluku ako vas kao funkciju nije uključio. To nije realno, čak na samom početku realno je upravo suprotno, da vas malo gde ima, da za odluke saznajete kasno i da se donose odluke, a da vas nisu ni pitali. Tek ako vas ljudi iz biznisa pitaju za mišljenje iako to ne propisuju procedure rada, iako nisu u obavezi da to urade, imate jasan znak da biznis prepoznaje doprinos funkcije koju vodite.

Ako vodite funkciju koja danas nije pravi partner biznisu, a želite da to postane, zapitajte se da li želite da se upustite u takav poduhvat.

Za takav poduhvat vrlo je važno da imamo strpljenja u prvim fazama kada je teško objasniti biznisu zašto se neke stvari inciraju, zašto se u neke stvari mora investirati i zašto neke prestajemo da radimo, jer da bi nešto novo i drugačije započeli, neke stare navike i načini rada se definitivno moraju ukinuti. Ako je neko „iz nule“ renovirao stan, onda zna kako izgleda prva faza grubih radova – stalno se nešto ruši, buši, puno šuta, taman misliš malo je pospremljeno, naiđe opet neki grubi posao i to traje dosta dugo. Ozbiljno vreme je potrebno da bi zasijale prve pločice, da ugledaš zidove u boji koju si pažljivo izabrao i da pustiš vodu da poteče iz slavine na lavabou. Kad se sve to desi, ljudi kažu da treba oko godinu dana da živiš u stanu da bi taj prostor doživeo kao svoj i osetio ga na pravi način. Isto je tako sa transformacijom funkcije iz servisa u partnersku funkciju, puno grubih radova i deluje da nema kraja, ali onda sve to rezultira vremenom u nešto što je očigledno dobro.

Ako se odvažim ponovo u svojoj karijeri da napravim neki sličan zaokret, znam sigurno da ću sebe ozbiljno pitati nekoliko pitanja pre toga: Da li znam šta želim da postignem u smislu rada i rezultata funkcije nakon promene? Da li ljudi u vrhu kompanije prepoznaju važnost onoga što nameravam da uradim? Da li sebe smatram hrabrom da se po potrebi konfrontiram i izborim za svoje viđenje iako to nije uvek jednostavno? Da li imam dovoljno energije da istrajem kada je teško i kada bih najradije rekla da odustajem? I, na kraju: Da li sam spremna da podnesem padove, jer bez njih nema uspeha? ■

Marina Mitić Jekić radi na poziciji Group Human Resources Director Nelt Grupe od oktobra 2013. godine. Prethodno je radila u istoj kompaniji na različitim pozicijama u okviru HR funkcije Nelta i na poziciji menadžera ljudskih resursa ćerke kompanije Corner Shop.



BIBLIJA CONTROLLINGA

Strastveni zaljubljenici u controlling konačno imaju priliku da ključne pojmove iz controllinga i finansija pronađu na jednom mestu - u knjizi „Biblija controllinga“!

Ova fenomenalna knjiga u sebi objedinjuje preko 300 pojmova u oblasti controllinga i finansija koje jedan poslovan čovek treba da poznaje. „Biblija controllinga“ na zabavan način, i uz mnogo slika, objašnjava i najsloženije teme, među kojima su:

- ABC (Obračun troškova na bazi aktivnosti)
- BEP Break Event Point (Prelomna tačka rentabiliteta)
- BSC Balanced Scorecard
- C.M.O.K (Ciljevi, Merenje, Odstupanje, Korektivna akcija)
- EBITDA
- Forecasting (Prognoziranje)
- KPI (Ključni pokazatelji učinaka)
- ROCE

Sigurni smo da svaki poslovan čovek treba da pročita ovu knjigu, ima je uz sebe i vraća joj se svaki put kada treba da se podseti nekog značajnog pojma.

Ova knjiga osvetljava put uspešnom menadžeru!



CONTROLLING PANEL

Sigurno ste se mnogo puta zapitali kakva je situacija što se tiče controllinga u Srbiji. Da li su controlleri zaista biznis partneri svojim menadžerima? Da li se kompanije pridržavaju čuvenih deset IGC procesa u controllingu? Koje BI alate koriste controlleri u Srbiji?

Ova i slična pitanja podstakla su nas da napravimo Controlling panel i da sagledamo kakva je „krvna slika“ controllinga u Srbiji. Istraživanje smo sprovedli na uzorku od 144 kompanije koje posluju u našoj zemlji. Njima je poslat upitnik koji je sadržao 100 pitanja. Odgovore na pitanja su dali šefovi controllinga, controlleri i finansijski direktori.

Neke od zanimljivosti su:

- 81% controllera smatra da treba poboljšati interakciju između menadžera i controllera
- 66% kompanija u Srbiji ima sektor controllinga
- 54% kompanija nema standarde za izveštavanje
- 43% kompanija nema BI softver.

Ovo su samo neka od zanimljivih saznanja do kojih smo došli. Na preko sto strana nalazi se mnoštvo zanimljivosti o controllingu sa grafičkim prikazima i kratkim komentarima autora. Uživate u ovom jedinstvenom izdanju i saznajte sve o krvnoj slici controllinga Srbije.



Bojana Pejčić
Direktor konsaltinga
Menadžment centar
Beograd

Elegance is an attitude

Simon Baker
Simon Baker

LONGINES®


 **S&L JOKIĆ**
JEWELRY & WATCHES

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



The Longines Master Collection

NEMANJA KNEŽEVIĆ

HEAD OF MARKETING AND DEVELOPMENT
ZLATIBORAC

INFORMACIJA VIŠE

Živimo u vremenu brze i intenzivne razmene informacija. Njihov broj neprestano raste, a mediji za prenošenje postaju sve efikasniji, brži i pristupačniji. Ako je nekada osvajanje (zakupljivanje) medijskog prostora iziskivalo ogromna ulaganja, onda se sa sigurnošću može tvrditi da nikada nije bilo lakše naći medijski prostor za kompaniju, brend, proizvode i u tom smislu su on-lajn platforme napravile revoluciju. Web je dao šansu da sa delićem budžeta za marketing doprete i do najudaljenijih tržišnih niša. Međutim, poprište borbe se pomera sa medijskog prostora na borbu za pažnju vašeg potrošača i sadržaj postaje ključni u izdvajanju informacije koju plasirate u mnoštvu drugih.

Strategija reklamiranja se do sada zasnivala na tzv. „tehničici prekida“ i onome što Set Godin naziva „kompleks televizijske industrije“, a što podrazumeva prekidanja ljudi u obavljanju svakodnevnih poslova i skretanje njihove pažnje na sadržaj reklamnog spota ili reklame u štampanim medijima.

Danas smo svedoci fenomena nagomilavanja informacija, sužavanja prostora i kompresije vremena. Autor Tomas Hilan Andersen je o ovom fenomenu govorio u svom delu *Tiranija trenutka*. Eriksen se, razmatrajući pojedinca i društvo u vremenu dominacije informacija, bavi izmenom u našem doživljaju vremena, ali i vremenom kao resursom i robom. U eri prenatrpanosti dostupnosti informacija smanjuje se vreme koje možemo da posvetimo svakoj od njih pojedinačno. Zbog toga sve manje vremena provodimo u minucioznom bavljenju bilo kojim sadržajem, a sve više u grozničavoj trci da uočimo, obradimo i pohranimo što veći broj različitih sadržaja.

Posledice dominacije informacije i nadržavanja informacionih magistrala nad čovekovom mo-

ći da za svim dostupnim informacijama posegne, da ih na kraju dosegne, obradi i dekodira osećaju se i oblasti marketinga, naročito u domenu reklamiranja. Međuprostori između primanja i obrade informacija kao i slobodni trenuci između obavljanja zadataka bivaju kompresovani i polako nestaju. Ako uzmemo u obzir da je vreme koje čovek koristi da bi obradio jednu informaciju sada došlo na nekih 8 sekundi u proseku, jasno je da više nije cilj osvojiti samo medijski prostor, nego osvojiti i pažnju pojedinca.

Ovi slobodni trenuci, kao i pažnja ljudi su glavni resurs oko kojeg se vodi borba u informacionom društvu, a oni koji se bave prenosom ili kreiranjem informacija se bore za pažnju potrošača. Zasutost informacijama čini **filtriranje** osnovnim zadatkom.

Ako je do sada sve bilo usmereno na komuniciranje funkcionalnih prednosti proizvoda, sada su stvari nešto drugačije. Vašem potrošaču nije dovoljno da mu predočite da je proizvod kvalitetan, od kakvih sirovina se pravi, tj. da se fokusirate na priču o proizvodu, potrebno je da

mu ispričate priču, da napravite interesantan sadržaj koji će privući pažnju, ali kome će vaš potrošač posvetiti vreme.

Izdvojio bih u tom smislu dva primera reklama koji na vrlo jasan način pokazuju pomeranje fokusa sa funkcionalnih prednosti proizvoda na pričanje priče i kreiranje sadržaja.

Ukoliko pogledate reklamne spotove italijanskog brenda *San Pellegrino*, primetićete da je komunikacija usmerena na kulturni identitet Italije, koji je snažno personalizovan kroz lik i pojavu Pjerfranceska Favina. Još drastičniji primer kreiranja sadržaja jeste prošlogodišnja reklamna kampanja *P&G* brenda *Always* „Like a girl“, koja je prikazana u vreme finala *Super Bowla* 2015. godine, najvećeg praznika sporta u Sjedinjenim Američkim Državama. Naime, najzgodnija reklama za brend čiji su potrošači žene, koje nisu u velikoj meri gledaoci finala *Super Bowla* umnogome pokazuje pomeranje fokusa sa funkcionalnih prednosti proizvoda. Ni u jednom trenutku ove reklame nije ukazivano na sam proizvod, a ključni deo reklame je poruka koja obrađuje važan društveni problem, pokazujući razlike u tome kako mlade žene, dečaci i devojčice doživljavaju frazu „Like a girl“.

U obema, fokus se pomera na sadržaj i kreiranje priče kojom će potrošači želeći da se bave. Tematika reklame je vrlo lako prebačena na web, gde je rasprava o ovoj temi poprimila šire razmere. Upravo to i jeste suština dobrog marketinga današnjice: isporučivanje zanimljivog i korisnog sadržaja u pravom trenutku, sa ciljem da sami potrošači prosleđuju sadržaj jedni drugima i da o njemu diskutuju.

Drugim rečima, potrebno je da potrošaču uvek date informaciju više, ali ne bilo kakvu informaciju, nego onu koja će njemu biti interesantna. Iz tog razloga, stručnjacima iz oblasti marketinga su sve više potrebni rezultati empirijskih istraživanja, a kako bi svoje poruke strukturirali u skladu sa zahtevima i interesovanjima svoje ciljne grupe. Budućnost komunikacije sa potrošačima je kreiranje preciznih, informativnih poruka na osnovu istraživanjem utvrđenih preferencija potrošača. ■



Nemanja Knežević je direktor Sektora marketinga i razvoja u kompaniji *Zlatiborac*. Nemanju možete kontaktirati imejlom nemanja.knezevic@zlatiborac.rs ili telefonom 011 635 5563.

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Katarina Šibalić, Neda Lang, Davor Sakač i Biljana Plesnik

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
30. Nešto za kraj!



KATARINA ŠIBALIĆ
Marketing Director
STRAUSS ADRIATIC

1. Kaća, Kata, Kaja
2. 09/10/76.
3. Vaga
4. Brata Jocu.
5. Chopard - Wish
6. Pozitivna, odana, pristupačna.
7. Neodlučna
8. Matematika
9. Lekar
10. Desa i Zoka
11. Zelena
12. Ralph Fiennes i Julianne Moore
13. Hrabro srce, Troja, Engleski pacijent
14. Prijatelji
15. Vini Pu
16. Rock, jazz, klasična
17. Sting
18. Paolo Koeljo
19. Igram se sa bebom, šetam i čitam
20. Propustila bih tu priliku
21. Konj
22. Košarka
23. Porodično za Crvenu Zvezdu
24. U Italiji.
25. Braca
26. Biftek
27. Veče
28. Vrcav, originalan, strastven u svom poslu
29. U čemu bi voleo da postaneš bolji nego što si danas?
U kontroli težine... za jedno 20 kilograma.
30. Be so happy, that when others look at you they become happy too!



NEDA LANG
Head of HR
SCHNEIDER ELECTRIC DMS

1. Nensi
2. 25/11/77
3. Strelac
4. Sestru Danijelu
5. Eau de merveilles, Hermes
6. Istrajnost, marljivost, pozitivan stav
7. Tvrdoglavost
8. Istorija i muzičko
9. Zvezda
10. Nataša, Dragana, Branka
11. Zelena
12. Meryl Streep
13. Indiana Jones
14. Sex and the city
15. Mala princeza sirena
16. Electronic dance music, Pop
17. Sia, Sam Smith
18. Ljiljana Habjanović Đurović
19. Pravim party sa svojom decom uz muziku i igru
20. Vratila bih vreme susreta sa novim zemljama, gradovima i ljudima koji su ostavili poseban utisak na mene
21. Pas
22. Plivanje
23. Ne navijam
24. Mediteran, stari grad, u kućici od kamena
25. Viktor
26. Morska, riba, škampi
27. Jutro
28. Sve najbolje
29. Koga iz svetskog biznisa biste voleli da vidite u spomenaru?
Ričard Brenson, mada više volim ljude iz Srbije.
30. Sledi snove, budi hrabar



DAVOR SAKAČ
CMO
ORION TELEKOM

1. Dača
2. 24/06/82
3. Ovan
4. Brata blizanca Vladana i sestru Sandru.
5. Generalno menjam, ali uvek imam "Chanel Allure Homme Sport".
6. Upornost, borbenost, disciplinovanost, istrajnost, želja za napretkom i učenjem.
7. Naglost, impulsivnost, emotivnost...
8. Davno je to bilo... Generalno sam voleo da idem u školu...
9. Nisam imao dugoročne planove, verovatno ovo što sam sada...
10. Velibor Eror - moj kum i moj advokat. Najbolji!
11. Nemam.
12. Đorđe Čvarkov
13. Nemam neki određeni, ili brzo zaboravljam filmove.
14. Trenutno jedino redovno pratim "Državni posao".
15. Kralj iz Madagaskara
16. Muziku slušam samo u kolima, trenutno domaci rep - Marlon (muzika iz bloka).
17. Nemam
18. Nemam
19. Provodim vreme u prirodi, imam čamac.
20. Ne bih menjao vreme, sve je to isto.
21. Volim životinje, ali ih nemam u kući.
22. Volim sport, dugo sam igrao vaterpolo.
23. ZVEZDA je život, sve drugo su sitnice!
24. Lepo mi je ovde... Lepo je promeniti sredinu na kratko, a još lepše kad se vratiš kući.
25. Moja simpatija je moja supruga Nataša. P.S. Volim i Crvenu Zvezdu!
26. Nisam gurman, za mene je hrana obaveza.
27. Više volim dan nego noć, mogu više stvari da uradim.
28. Ne poznajem ga lično.
29. Kada ćemo se upoznati?
Na utakmici KK Crvena Zvezda
30. Orion telekom - NAJVIŠE ZA NAJMANJE!



BILJANA PLESNIK
 Manadžer Komercijalnog
 Controllinga
 CARLSBERG

1. Bilja, Biljka, mama, Mile...
2. 16/09/75.
3. Devica... Na šta svi kažu: "Pa, gde bas Devica!"
4. Da, brata Zokija.
5. La vie est belle
6. Miroljubiva, nesebična, neustrašiva, inteligentna, iskrena...
7. Ozbiljna, mnogo se nerviram zbog sitnica. Treba više da mislim, a manje da radim.
8. Matematika i fizičko vaspitanje
9. Vel'ka!
10. Saška, Bilja, Nataša, Lidija... A mislim da nemam boljeg druga od mog životnog partnera :)
11. Lav plava
12. Jezda, naravno! A od glumica Julia Roberts, Sandru Bulok, Meril Strip, Shailene Woodley...
13. Trilogija "Drugačija"
14. Porodično gledamo "Sinteliće"... A tu su i "Anđelka i Andrija".
15. Oliva! I, da imam svog Popaja !
16. Domaću - pop, rok. A, volim da slušam muziku i dok trčim.
17. Odrasla sam u Sarajevu, uz Crvenu jabuku, pa tinejdžerske godine proživela kroz heavy metal i ponajviše uz Skid Row i Sebastiana Baha, a sada uživam uz Tonija Cetinskog i Tošeta.
18. Četiri, Veronica Roth
19. Provodim vreme sa porodicom... Leti obično možete da nas vidite na Adi, a zimi na stazama Kopaonika...
20. Još smo mladi, pa nam ne treba vremeplav još uvek :)
21. Naš pas Anica, naša kornjača i naše ribice.
22. Skijanje, ronjenje, plivanje, trčanje, vožnja biciklom i rolerima.
23. Crvenu zvezdu, zbog dece koja u tom klubu treniraju atletiku.
24. Trenutno živim ovde gde i volim da živim... A treba paziti šta želimo, možda nam se to i ostvari...
25. Daaaaa....mnogo više od simpatije :)
26. Kuvana...Samo da se jede kašikom!
27. Veče
28. Jednom rečju - drugačiji. :)
29. 1. Moj odgovor na pitanje broj 6! Ko po tebi poseduje tih pet osobina? 2. Kako se zove moja simpatija?
 3. Kako to da nema pitanja o deci?
 1. Rambo? 2. Đorđe, CFO :) 3. Ko radi, taj i greši. Ko puno radi, taj i puno greši.
30. Ne meri se život po broju udaha, već po trenucima zbog kojih si izgubio dah!





TAG Heuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

Carrera Calibre HEUER 01 Automatic Chronograph

Novo kućište, nova konstrukcija, novi dizajn i novi kalibar simbolizuju TAG Heuer Carrera - Heuer 01. Proizvedeni hronograf, simbolično je imenovan Heuer 01 u čast osnivača, Eduarda Hojera, a oznaka 01 predstavlja značajan napredak u časovničaskoj industriji razvojem i usvršavanjem kalibra 1887, na kojem je zasnovana okosnica ovog modela.

Njegov izuzetno jednostavni novi dizajn otkriva nam kontrole hronografa i otvoreni disk sa datumom na licu sata. Na poledini, crveno akcentovani deo mehanizma, koji je veoma smelo vizuelno sidro čitavog dizajna, u kombinaciji sa skeletinizovanim mostom hronografa i crnim oscilirajućim tegom, jednostavno zahteva od nas da usmerimo svoju pažnju prema mehanizmu.

Poseduje novu generaciju kućišta, napravljeno od lakog titanijuma, za veću otpornost na udarce - potpuno je drugačije konstruisano sa čak 12 različitih modularnih komponenti. Maska sata je takođe od crnog titanijuma, a kada je reč o brojačniku u pitanju je crni skeletonizovani dizajn, sa ručno postavljenim, fino brušenim i poliranim indeksima sata, prečnika 45 mm. Voodootporan je do 100 m dubine.

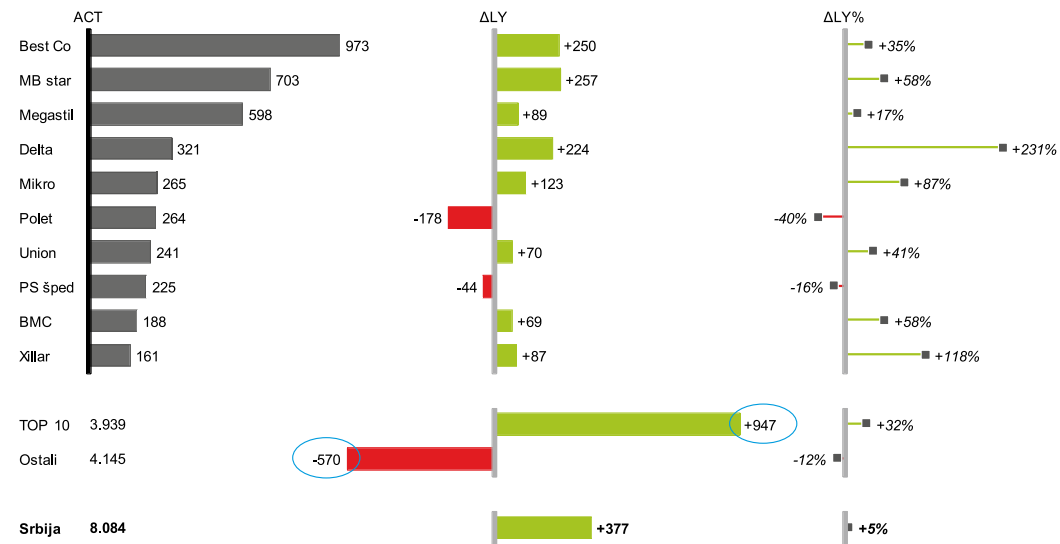
Dizajn pruža veliki spektar mogućnosti sa beskonačnom kombinacijom materijala, boja i završne obrade. Sat je kompletiran je sa kaišem od perforirane crne gume, koja mu pruža jedinstven stilski, ali sportski look koji odlikuje sve TAG Heuer satove. Ipak, stil ovog sata je obnovljen, zahvaljujući njegovoj transparentnosti i efektu dubine koji pruža sa obe strane.

Na kraju, Tag Heuer Carrera-Heuer 01 je simbol kontinuiranog istraživanja i kreativnosti od strane ovog avangardnog brenda još od osnivanja, daleke 1860. godine. TAG Heuer iskreno teži ka tome da tako i ostane, jer ova kompanija investira svoju snagu i resurse kako bi osigurala da duh avangarde zadrži u filozofiji i kulturi brenda.

TAG HEUER prodavac:
„S&L JOKIC 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.

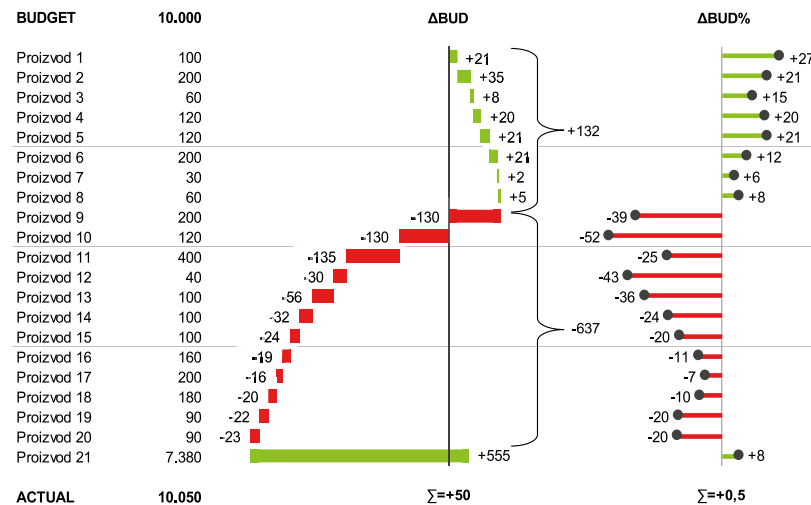


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

Za tvoj biznis nema granica

uz nove Vip Biznis tarife

- ☑ Besplatni odlazni i dolazni roming pozivi u EU i Kini
- ☑ Besplatni pozivi prema EU i Kini
- ☑ Prenos minuta, poruka i megabajta
- ☑ Office 365

060 1234 www.vipmobile.rs

Broj besplatnih roming i internacionalnih minuta je definisan u zavisnosti od odabrane tarife. Besplatni odlazni roming pozivi važe samo ka brojevima predviđenim ugovorom. U naredni obračunski ciklus se prenose neiskorišćeni minuti, SMS i MB za nacionalni saobraćaj, maksimalno dostupni u tarifi.

Druga priča

vip