

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 11 ■ MART 2017.

tema broja

DIGITALIZACIJA
BIZNISA

sasvim lično

Milan Zaletel

Vip mobile & Si.mobil

Branislav Zobenica

M&I Systems, Co. Group

Vladimir Popović

Transfera

Ksenija Karić

Siemens Srbija

intervju

Sanja

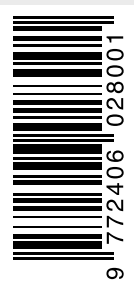
Jevđenijević

Delhaize Srbija

konferencije

*HR CONTROLLING

*TIME MANAGEMENT







5. ICV Kongres controllera Srbije

Beograd, 26. maj 2017.
hotel Crowne Plaza



controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA
IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

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

Aleksandar Veljković, Marina Zlatanović

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Dada Jovanović, Marija Švigir, Bojana Jovanović, Biljana Peruničić,
Miloš Cvetković, Jovo Stokć, Predrag Relić, Ivan Đurić, Nikola Milićević, Aleksandar Pušica,
Neda Jovanović, Uglješa Bogdanović, Denis Trbović, Nemanja Nikolić, Julija Popović,
Mile Mitrović, Bojana Radišković

GOSTI BROJA

Sanja Jevđenijević, Branislav Vujović, Tatjana Lukić, Goran Slijepčević, Novica Ninić,
Olga Mirković-Maksimović, Rade Hajder, Vladan Živanović, Lazar Džamić, Ksenija Karić,
Dejan Marković, Milan Simić, Istok Pavlović, Maja Petrović, Radomir Petronijević, Bojan
Radoš, Svetlana Pajić, Dragan Ranisavljević, Branislav Zobenica, Vladimir Popović,
Milan Zaletel, Vedrana Božić, Maja Pavlović, Žaklina Teofilović, Natalija Pešić,
Dušan Krejaković, Desa Čuk, Marija Tatarević, Irina Zdravković, Slobodan Roksandić,
Borka Mršić, Gordana Jankov, Nataša Pančić, Violeta Pavićević, Dejan Dragić

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Goran Paucanović, Dušan Atlagić

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Jovšić printing centar, Beograd

TIRAŽ

10.000 komada

O NAMA

Mi smo sanjari koji obožavaju controlling na nemački način. Naša vizija je da budemo broj 1 u
Controllingu Srbije. 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 240
članova i najveće smo udruženje controllera izvan Nemačke.

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa



Ovo izdanje je
prijavljeno za odit
kod ABC Srbija

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

Sa OMV karticom kroz celu Evropu

NOVO!



OMV Commercial

- ▶ 18.000 benzinskih stanica OMV i ROUTEX partnera
- ▶ Povraćaj PDVa sa opcijom neto fakturisanja
- ▶ Bezgotovinsko plaćanje putarina
- ▶ 24/7 online praćenje transakcija

Pozovite 011 207 15 65 I pitajte za NOVU OMV KARTICU I dobićete ponudu posebno kreiranu za Vas!

NO ONE HAS WHAT A SERB HAS!

- *Sreo profesor matematike Pericu. Perica vozi besni Mercedes, nosi zlatnu kajlu, ima gomilu para. Profesor pita Pericu: „Perice, kako si uspeo da zaradiš toliko para? Pa, ti si bio najgori đak u školi!” Perica odgovara: „Profesore, to i nije tako teško. Kupim za jedan dinar, prodam za dva i zaradim 1%”.*

Moj „zet“ Stefan je brucoš na Imperial Collegu u Londonu. To je tehnički fakultet, najbolji u Velikoj Britaniji i jedan od najboljih na svetu. Stefan studira finansijsku matematiku i sanja da postane Voren Bafet 21.veka. Danas smo na vikendici uz roštilj govorili o studiranju. Ja sam postavljao čuvena roditeljska pitanja „Kako ide? Da li je teško studiranje?”. Stefan mi je jednostavno objasnio:

- *„Boki, imam 8 ispita koje treba da položim u periodu od 15. do 24. maja. Moram da položim 6 ispita da upišem drugu godinu. I to je to.”*

Ja sam bio šokiran. Da položiš 8 ispita u 10 dana? Pa, jel' oni znaju koliko je to teško? Pa, to je nemoguće? Zar Englezi nemaju junski rok, pa julski, pa ponovljeni julski, pa predseptembarski, pa septembarski, pa oktobarski? Zar ne mogu da smanje broj bodova, da spuste kriterijume, zar oni ne razumeju studente koliko je to teško?

Ah, ta roditeljska briga – toliko sam mu pitanja postavio. Stefan me je pogledao svojim pametnim okicama (zaista je pametan dečko!) i odgovorio mi:

- *„Boki, ako ne položim 8 ispita u maju, imam samo još jednu šansu u septembru. No, tada mi se ocene računaju sa 40% vrednosti. Ukratko, u septembru mogu dobiti samo ocenu 6. I, u septembru moram da očistim celu prvu godinu da bih nastavio studiranje”.*

Ja sam bio šokiran. Ovi Englezi su baš surovi. Zar je moguće da nemaju razumevanje za studente? Zar moraju toliko da budu ciljano vođeni? Zar ne mogu da budu *people oriented* kao što mi Srbi? Brate mili, neka Englezi dođu u Srbiju da vide koliko mi imamo razumevanje oko studiranja. Desetak rokova u toku godine, spuštanje kriterijuma svake godine, prenošenje

ispita iz godine u godinu, studiranje u 35-oj godini, polaganje preko veze... Ma, kod nas i ne moraš da ideš na fakultet i dobićeš diplomu!

Stefan je došao na odmor od pet dana. Jadničak, kaže da može samo toliko da ostane i da mora da se vrati u London da uči. Propustiće čak i uskršnje praznike, a i roštiljijadu za 1. maj! 8 ispita za 10 dana, moj sinovac! A i njegova devojka Milica (moja ćerka) studira u Engleskoj. Njen fakultet je malo lakši, ona mora da položi 8 ispita do 2. juna. Jadno moje dete, uči po 12 sati dnevno. Presamitila se nad knjigom, uči dan i noć. Nema izlaska, ludila i provoda po splavovima – samo učenje po čitav dan.

Ja sam mislio da su Stefan i Milica genijalci jer su oboje završili Matematičku gimnaziju sa prosekom 5.0. Novine kažu da je Matematička gimnazija jedna od najboljih na svetu! Ja sam mislio da će ti Englezi da „padnu na nos“ kada vide koliko smo mi Srbi pametni! A, Englezi kao Englezi – 8 ispita za 10 dana. Još mi Stefan kaže da su Indijci mnogo pametan i vredan narod. Ko bi rekao? E tek oni „žuti“ – Kinezi, Singapurci, Korejanci – sve te gledaju onako čudno sa svojim kosim okicama, a uče i po 15 sati dnevno. I mnogo su pametni. A tek što ima Poljaka, Rumuna i Mađara – Stefan kaže da tek oni „razbijaju“ koliko znaju matematiku.

E, moja deco. Džaba vam je ta Evropa, u Srbiji se mnogo lakše živi. Kupiš za 1, prodaš za 2 i zaradiš 1%.

- *„Sandra, spremi čvarke da Milica ponese. Neka se detetu nađe, da ima nešto „pošteno“ da pojede. E, a stavi i onu tvoju bosansku pitu, a možeš i gibanicu. I, stavi joj i kutiju Plazme – Englezi to sigurno nemaju. Niko nema što Srbini imade!”*

Bre!



Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB



Poslovna inteligencija i analitika

za pametne poslovne odluke



Controlling



Lanac nabavke



Prodaja



IT sektor



HR



Marketing

- ✓ 10 godina iskustva
- ✓ 100 uspešnih projekata poslovne inteligencije i analitike
- ✓ regionalno delovanje
- ✓ sertifikovan i uspešan tim IT stručnjaka i poslovnih analitičara

ADACTA
www.adacta.rs

sa- dr- žaj 11



TEMA BROJA – DIGITALIZACIJA BIZNISA

- * **Branislav Vujović**
Predsednik, New Frontier Grupa **22**
- * **Tatjana Lukić**
Senior Business Development Manager, Microsoft **26**
- * **Goran Slijepčević**
Analytics Sales, IBM **30**
- * **Novica Ninić**
Hybrid Cloud Sales Leader – SMAA region, IBM **30**
- * **Olga Mirković-Maksimović**
New Business Director, Ringier Axel Springer **32**
- * **Rade Hajder**
Technology Director, Telenor banka **34**
- * **Lazar Džamić**
Profesor, Fakultet za medije i komunikacije **36**
- * **Vladan Živanović**
Managed Services Director, NCR Srbija **40**
- * **Dejan Marković**
Country General Manager, Schneider Electric Srbija **43**
- * **Milan Simić**
Izvršni direktor za IT podršku i ICT servise, Telekom Srbija **46**
- * **Istok Pavlović**
Specijalista za internet marketing, Fra.me **48**

INTERVJU

- * **Sanja Jevđenijević**
VP of Human Resources and Organizational Development
Delhaize Srbija **52**

IZ PRVE RUKE

- * **Maja Petrović**
Commercial Control Manager, FCA Serbia **60**
- * **Radomir Petronijević**
Finansijski analitičar, Infostud **62**
- * **Bojan Radoš**
Član Komisije za sprovođenje ispita, obuku i kontinuirano profesionalno usavršavanje za ovlašćene interne revizore, Komora ovlašćenih revizora **66**
- * **Svetlana Pajić**
Finansijski direktor, Mlekoprodukt **68**
- * **Dragan Ranisavljević**
CFO, Gomex **70**

KONFERENCIJE

- * **HR CONTROLLING**
(31. ICV Srbija sastanak) **12**
- * **TIME MANAGEMENT**
Seminar Nemačko – srpske privredne komore i Menadžment Centra Beograd **82**

EXCEL TRIKOVI

- * **Miloš Cvetković**
Konsultant, Menadžment Centar Beograd **88**

BOSS

HUGO BOSS

watches



◆ S&L JOKIĆ JEWELRY & WATCHES

www.s-l.co.rs  ZlataraJokic  [instagram/sl_jokic](https://www.instagram.com/sl_jokic)



SASVIM LIČNO

- * **Milan Zaletel**
Senior finansijski direktor/CFO, Vip mobile & Si.mobil **16**
- * **Branislav Zobenica**
CEO i Project Manager, M&I Systems, Co. Group **76**
- * **Vladimir Popović**
CFO, Transfera Transport&Logistics **92**
- * **Ksenija Karić**
Country Division Lead DF and PD Divisions,
Siemens Srbija **120**



OD A DO Š

- * **Dejan Dragić**
Viši menadžer finansijskog planiranja i kontrole,
Air Serbia **86**

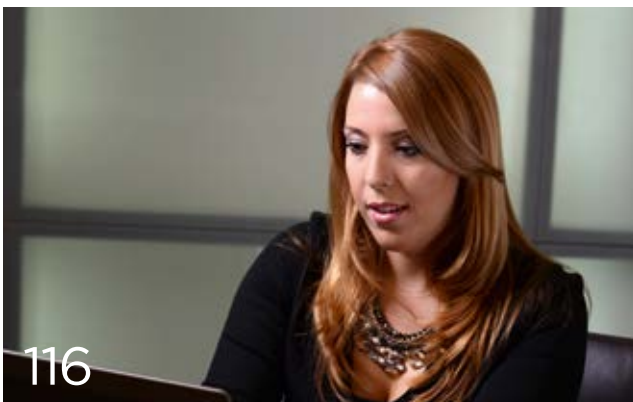
BIZNIS PANEL / HR

- * **Natalija Pešić**
HR Manager, Vip Mobile **98**
- * **Maja Pavlović**
Menadžer, Sertifikovani Business Coach, Societe Generale
Banka **100**
- * **Vedrana Božić**
HR Manager, Adria Media Group **104**
- * **Žaklina Teofilović**
Head of Human Resources,
SR Technics Services Serbia **107**
- * **Desa Ćuk**
Head of Human Resources, Siemens Serbia **110**
- * **Dušan Krejaković**
HR Manager, Dexy Co **112**
- * **Marija Tatarević**
Group HR Director, Victoria Group **116**



BIZNIS PANEL / MARKETING

- * **Irina Zdravković**
Marketing and Communications Manager, Bisnode **124**
- * **Slobodan Roksandić**
Diplomirani glumac, master komunikolog, Main Point **126**

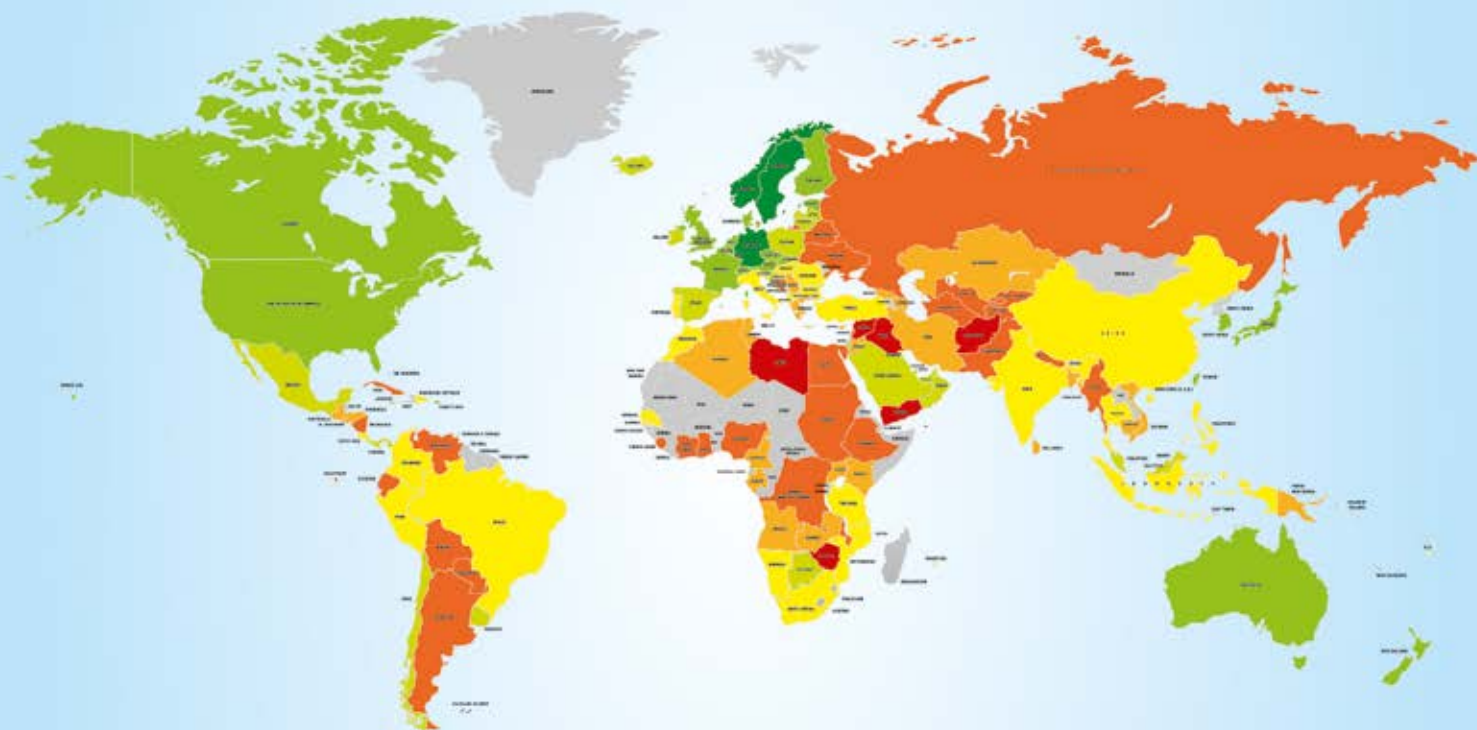


SPOMENAR

- * **Nataša Pančić**
Grupni HR direktor, East Point Holding **131**
- * **Violeta Pavićević**
Head of HR planning, salaries and reporting section,
Telekom Srbija **131**
- * **Gordana Jankov**
HR manager, Dijamant AD **132**
- * **Borka Mršić**
Team leader for Competence management, HR marketing,
Internal communication & Dual education system,
Bosch **132**

TREBAJU VAM NOVI PODACI

ZA REGION I SVET?



Ocena rizika države



Nizak rizik

Visok rizik

Nije ocenjeno

dun & bradstreet
WORLDWIDE NETWORK

Bisnode
● *Make a smart decision*

HR CONTROLLING

(31. ICV Srbija sastanak)

31. ICV Srbija sastanak bio je organizovan 3.3.2017. godine u zgradi Univerziteta Singidunum u Beogradu. Tema je bila „HR Controlling“, a sastanku je prisustvovalo više od 100 controllera.





Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i direktor Menadžment centra Beograd, koji je prisutnima predstavio temu sastanka i govornike, a među kojima je bio i on sam.

Govornici 31. ICV sastanka bili su:

1. Bojan Šćepanović, direktor, *Menadžment centra Beograd*
2. Violeta Pavićević – šef službe za planiranje ljudskih resursa, zarade i izveštavanje, *Telekom*
3. Dejana Manić, HR Business partner, *Imlek*
4. Ivana Jevtić, HR Manager, *TeleGroup*
5. Mirjana Pašalić, HR Specialist, *OMV*

Bojan Šćepanović

„Da li možete da radite više od ljudskih sposobnosti?“

Bojan je u svom zanimljivom stilu predstavio HR procese koji se koriste u poslovanju, kao i način na koji su oni povezani sa controllingom. Govorio je i o samim principima MCB filozofije, o načinima na koje HR primenjuje ove procese i koji su rezultati toga. Govorio je o svom CMOK pristupu, koji se sastoji iz četiri načela:

- Ciljevi,
- Merenje,
- Odstupanja,
- Korektivna akcija.

Svoju prezentaciju Bojan je završio kratkim predstavljanjem narednih govornika.





Violeta Pavićević, Telekom

„Ono što ne možemo da izmerimo, ne možemo ni da unapredimo“

Nakon krakog uvoda u poslovanje *Telekoma*, Violeta je pre svega predstavila vrednosti koje njihova kompanija ceni:

KORPT – USPEH.

- K – orisnici,
- O – odgovornost,
- R – rezultat,
- P – romene,
- T – im.

Osim toga, Violeta je govorila i o primeni PMM-a (Performance Management Modela) u Telekomu Srbija i o SMART principu, odnosno o pametnom postavljanju ciljeva.

Zatim je usledila kratka pauza, tokom koje su se prisutni družili uz osveženje.



Dejana Manić, Imlek

„HR sa prodavcima na terenu“

Dejana je izlaganje započela predstavljanjem svoje kompanije i ulogom HR-a. Od nje smo čuli o načinima HR kontrole u *Imleku*, među kojima je i terenski obilazak koji se odvija barem dva puta mesečno i tokom kojeg HR tokom jednog dana obiđe 20 prodavnica. U *Imleku* HR controlling sprovode i na godišnjem nivou, a Dejana je najavila da će uskoro implementirati i PMM (Performance Management Model).

Mirjana Pašalić, OMV

„We care more“

Mirjana je u svojoj prezentaciji najpre naglasila timski rad u kompaniji OMV, rekavši da se on zasniva na zajedničkom funkcionisanju svih sektora u kompaniji. Njihova parola „We care more“ pokazuje visok nivo brige prema zaposlenima i odnosi se na:

- politiku otvorenih vrata,
- fleksibilno radno vreme,
- balans između privatnog i poslovnog života.



Ivana Jevtić, TeleGroup

„Kako razviti zaposlene iz angažovanih u posvećene“

Nakon kratkog upoređivanja HR procesa u *Frikomu* i *TeleGroupu* Ivana je predložila da se započne panel diskusija, pa su tako HR stručnjaci mogli da postavljaju pitanja o načinu poslovanja HR sektora u drugim kompanijama, kao i da razmenjuju mišljenja. Na pitanje „Kako razviti zaposlene iz angažovanih u posvećene?“ Ivana je odgovorila objašnjavanjem procesa Employee Engagement, koji se sastoji od 3 komponente:

- Say - da posvećeni zaposleni govore pozitivno o svojoj kompaniji sa svojim kolegama, a i svima ostalima
- Stay - odnosi se na utisak pripadnosti organizaciji, želju i nameru da u njoj ostanu
- Strive - polazi od motivacije zaposlenih i ulaganja napora da ostvare uspeh.



MILAN ZALETEL
SENIOR FINANSIJSKI DIREKTOR/CFO
VIP MOBILE & SI.MOBIL

Idealan controller je poput mobilne aplikacije koja radi na svim uređajima



Milan Zaletel već petnaest godina bavi se finansijama u industriji telekomunikacija, za koju kaže da je jedna od najdinamičnijih na svetu. Dobar controlling podrazumeva agilnost i brzo prilagođavanje promenama u organizaciji i na tržištu. Zato se idealan controller upoređuje sa efikasnom i korisnom mobilnom aplikacijom koja može da radi na svim smart uređajima

POS AO

■ Radili ste u Bugarskoj i Sloveniji, a sada u Srbiji. Da li ste nailazili na razlike u mentalitetu zaposlenih, odnosno korisnika? Koje su to razlike, odnosno sličnosti?

Na oba tržišta sam imao tu privilegiju da radim sa izuzetnim timovima i pojedincima. Dolazak u Srbiju mi je malo lakše pao, pošto već govorim srpski jezik, dok mi je trebalo oko godinu dana da naučim bugarski, pa su kolege morale da tolerišu moje (ne)znanje jezika na sastancima. Nakon toga komunikacija je postala mnogo lakša. Tih problema, nadam se, kolege u Srbiji nemaju. Prvi utisci o Srbiji su odlični, jer su svi veoma otvoreni, spremni su da pomognu i imaju pozitivan stav prema poslu, što je meni lično jako važno. Kolege su se potrudile da mi olakšaju ovaj početni period u *Vipu*, tako da sam odmah mogao da se posvetim poslovnim izazovima.

■ *Vip mobile* jedna je od vodećih kompanija kada su u pitanju telekomunikacije u Srbiji. Šta je najteži deo posla finansijskog direktora u ovakvoj kompaniji?

Kao što znamo, finansije su vrlo egzaktna, striktna i precizna oblast. S druge strane, oblast telekomunikacija veoma je kompetitivna, brza i tu su promene jedina konstanta. Imajući to u vidu, najveći je izazov da se pronađe prava doza fleksibilnosti u planiranju, kontroli i budžetiranju.

■ Već duže od deset godina radite u finansijama, sada ste i izvršni direktor, i sigurno ste do sada doneli mnogo uspešnih odluka. Sa druge strane, šta je Vaš najveći

neuspeh, koja je to odluka koja je skupo koštala kompaniju?

Svaki uspešan menadžer gradi se i uči kroz dobre i loše odluke, jer kao što svi znamo, kao i u životu, put do uspeha nikada nije ravna linija. Najvažnije je da zauzmete dobar stav nakon što dođe do greške, da se ne zaustavite i da ne odustanete od zacrtanog plana, nego da se potrudite da iz svega nešto naučite i da ponovo krenete napred. Naravno, i ja sam pravio greške u dosadašnjoj karijeri, ali srećom nikada strateške i voleo bih da tako i ostane.

■ Glavna tema broja je digitalizacija. Da li ste više digitalan (ON) ili klasičan (OFF) korisnik? Kako će digitalizacija da promeni biznis u telekomunikacijama?

Industrija telekomunikacija jedna je od najdinamičnijih na svetu, pa i bez obzira na poziciju kojom se bavite, nekako se podrazumeva da treba da budete *online* i da pratite razvoj tehnologije i trendova. Digitalna rešenja i aplikacije koje koristim mnogo mi pomažu da bolje organizujem svoje poslovne i privatne obaveze.

Takođe, digitalna transformacija kompanijama štedi vreme, resurse i novac i čini ih mnogo efikasnijim i fleksibilnijim, a zadatak kompanija, odnosno u konkretnom slučaju telekom operatera, jeste da razvijaju nove digitalne servise i usluge za korisnike, kako bi im pomogli da se lakše digitalizuju u svom svakodnevnom životu i poslu. Najočigledniji primer je razvoj 4G mreže, zavaljujući kojoj mobilni širokopolasni internet dolazi i u ruralna, udaljena područja zemlje. Tako olakšavamo komunikaciju i poslovanje, poboljšavamo kvalitet života građana i unapređujemo ekonomiju.

Zato je nama u *Vipu* fokus na razvoju 4G mreže i novih usluga baziranih na mreži. Primera radi, ponudili smo *Kućni net*, koji je prava alternativa fiksnim provajderima, pogotovo u područjima u kojima nema kablovske infrastrukture. Naša investicija u mrežu, 4G i licence u periodu od 2015-2017. godine iznosi više od 100 miliona evra. U ovom trenutku imamo daleko najveću 4G mrežu u Srbiji, koja pokriva čak 79% populacije i sve gradove sa više od 10.000 stanovnika, a nastavljamo da je širimo.

■ **Vaša konkurencija je ušla u bankarstvo (Telenor banka) odnosno u TV produkciju (Arena sport). Gde Vip vidi sebe u budućnosti? Online trgovina, električni automobili, dronovi ili nešto potpuno novo?**

Ako želimo da ostanemo relevantni za korisnike i tržište, moramo da se, kao telekomi, menjamo i inoviramo. Treba da postanemo i provajderi korisnih sadržaja i rešenja, a ne samo mreže i tarifa. Zato u *Vipu* nastojimo da korisnicima ponudimo smisleno, uverljivo i korisno digitalno iskustvo, samostalno ili kroz partnerstva sa različitim industrijama, pa tako u ponudi već nudimo neke bankarske usluge u saradnji sa *Societe generale bankom*, kao i mobilnu TV-aplikaciju u saradnji sa *Orion telekomom*.

CONTROLLING

■ **S obzirom na Vaše iskustvo u više različitih zemalja (Slovenija, Bugarska, Srbija), zanima nas u kojoj od ovih zemalja controlling ima najveću ulogu, gde je najviše razvijen?**

Uloga controllinga u bilo kojoj kompaniji zavisi od očekivanja menadžmenta i nivoa razvijenosti i pozicije te kompanije na tržištu. Ne postoji univerzalan recept za dobar controlling, ali smatram da je i u controllingu ključna agilnost, kako bismo mogli adekvatno da odgovorimo na sve promene i izazove u ostalim delovima organizacije.

Tokom svoje karijere bavio sam se i takozvanim „klasičnim controllingom“, koji je primarno bio fokusiran na finansijske analize i reporting. U drugoj kompaniji sam imao mogućnost da razvijem sektor controllinga kao modernu analitičku organizaciju, koja svim *stakeholderima* obezbeđuje kompletniju podršku jer uključuje i *Business Intelligence* informacije. Tu je proces reportinga bio manje ili više automatizovan, a dodatna vrednost je dolazila iz šireg razumevanja celokupnog poslovanja i mogućnosti da se procene i predvide buduća kretanja na tržištu, što svakoj kompaniji pomaže da ostvari dobre rezultate.

■ **Budžet je jedan od glavnih procesa u controllingu. Kako izgleda proces budžetiranja u Vipu?**

Budžetiranje je jedan od najvažnijih procesa u controllingu. Međutim, meni su podjednako važne i sve aktivnosti controllinga koje su usmerene ka boljem razumevanju budućih događaja i načina na koji će naše odluke da utiču na korisnike i rezultate. Ako mogu da upotrebim izreku iz medicine – biopsija je uvek bolja od autopsije. *Telekom Austria Grupa*, čiji smo deo, veoma ozbiljno shvata proces budžetiranja i forkastiranja, ali smo svesni činjenice da se stvari oko nas brzo menjaju i da se kvalitet budžeta ogleda i kroz razumevanje svih elemenata koji utiču na naše rezultate, kao i kroz sposobnost da



na vreme prepoznamo potrebu da, na primer, brzo promenimo neku aktivnost ili primenimo nešto potpuno novo.

■ **Ako bi controllera opisali kao mobilni telefon, kako bi on izgledao? Koji bi to bio model, koje bi to bile karakteristike? I, koji Vip paket biste mu preporučili?**

Idealan controller treba da bude u stanju da u svakom trenutku svakom korisniku unutar kompanije može da ponudi potrebnu informaciju, na način koji mu pomaže da donese bolje odluke. Imajući u vidu koliko menadžera i drugih kolega u firmi dnevno upotrebljava

različite informacije i koliko se svi oni međusobno razlikuju po načinu donošenja odluka, na primer, mislim da još nije napravljen telefon koji bi odgovarao svima. Zato bih radije controllera opisao kao aplikaciju ili platformu koja se prilagođava menadžeru i koja radi na različitim telefonima. Na performanse te aplikacije ne bi smele da utiču tehnička ograničenja telefona, poput brzine procesora, veličine ekrana ili trajanja baterije, već samo lične preferencije menadžera. Ako mi dozvolite da još malo maštam, takva aplikacija bi morala da bude na menadžerovoj listi za preuzimanje svaki put kada on promeni telefon.

PRIVATNO

■ Već smo pomenuli da ste „svetski putnik“. Šta Vam se najviše dopalo u Srbiji i šta je ono što nas izdvaja od drugih zemalja?

Putovanja su moja velika strast i obišao sam mnoga lepa mesta, ali ono što uvek ostavi najveći utisak na mene su ljudi. Upravo su oni moj najveći utisak, koji sam u ovako kratkom periodu stekao o Srbiji. Moram da kažem da sam ovde, kao nigde do sada, za vrlo kratko vreme upoznao mnogo izuzetnih ljudi i to je ono što dosta govori o ovoj zemlji. Unapred se radujem prilikama da upoznam i prirodne lepote ove zemlje u narednom periodu.

■ Posao finansijskog direktora zahteva ozbiljnost i posvećenost. Kakav je Milan Zaletel izvan kancelarije? Šta mislite, kako bi Vas prijatelji opisali?

Ako biste pitali moje prijatelje, verovatno bi vam odgovorili da sam u poslednjih pet godina previše odsutan, ne drži me mesto. Posao jeste zahtevan, pa se trudim da svoje slobodno vreme posvetim onim aktivnostima koje me relaksiraju i upotpunjuju. To su svakako putovanja, otkrivanja novih zanimljivih mesta, ali i restorana. Često pokušavam da sam pripremim neka nova jela, ponekad to bude čak i uspešno i ukusno.

■ Ako biste imali vremeplov i mogli da se vratite u prošlost, koji savet biste dali dvadesetogodišnjem Milanu?

O tome i sam često razmišljam i nije mi lako da odgovorim na ovo pitanje. Mladi ljudi inače nisu baš skloni da slušaju savete i, poznajući sebe, to doba mog života nije bilo najplodnije za prihvatanje saveta. Ali, ako sa ove distance moram da dam takav savet, to bi bilo da treba da čitam još više i raznovrsnije, kao i to da je ponekada važnije da se nešto uradi na vreme nego da se uradi baš na savršen način.

■ Posao finansijskog direktora podrazumeva i stres. Da li možete da podelite sa nama neki trik za upravljanje stresom?

Najvažniji trik jeste da voliš svoj posao i da uživaš u njemu. Takođe, važno je da imaš porodicu i bliske prijatelje sa kojima na kvalitetan način provodiš slobodno vreme. Već sam pomenio da volimo da putujemo i otkrivamo nova, zanimljiva mesta. Individualno, najviše me opušta da trčim ili čitam.

■ Beograd ima dosta zanimljivih restorana. Koja tri biste nam preporučili?

Često sam boravio u Beogradu i pre nego što sam došao u Vip i moram da kažem da se svaki put prijatno iznenadim kako se ponuda i raznovrsnost restorana redovno obogaćuje i unapređuje. Volim kada me kolege posavetuju u vezi sa izborom restorana, naročito onih sa domaćom kuhinjom. Uvek sam otvoren za nove sugestije, a omiljeni restorani u Beogradu su mi *Durmitor*, kao i *Boutique restoran* u poslovnoj zgradi *Vipa*, koji vrlo profesionalno vodi brigu o našim zaposlenima i nudi raznovrstan meni veoma ukusnih jela, a tu je i čevabdžinica *Cica*. ■



Milan Zaletel je senior finansijski direktor/CFO u kompanijama Vip mobile i Si.mobil, od decembra 2016. godine. Uspešnu karijeru započeo je u kompaniji Elan, a potom prelazi u Telekom Austrija grupu gde rukovodi oblastima finansija, kontrolinga i poslovnog istraživanja u kompanijama-članicama u Sloveniji, Bugarskoj i Srbiji.

Da li ste spremni da radite bolje?

SAP[®] Business One

Bilo da ste uspešna velika kompanija, srednje preduzeće u rastu ili ambiciozno malo preduzeće, omogućićemo Vam da radite efikasnije i budete ispred konkurencije kroz optimizaciju svog poslovanja!

Finansije, Računovostvo, Nabavka, Prodaja, Skladište/Zalihe, Usluge, Proizvodnja, Ljudski resursi i Izveštavanje u jednom sistemu.

Kroz SAP Business One*
- upravljate,
- planirate,
- kontrolišete
- i izveštavate klikom miša!

SAP Business One

je sveobuhvatno i svestrano rešenje za upravljanje poslovnim procesima opremljen interfejsom koji je jednostavan za korišćenje i služi kao primarni Enterprise Resource Planning (ERP) softver za Vaše poslovanje.

SAP Business One osigurava rast kompanije, pomaže u povećanju profitabilnosti i kontrole, automatizuje poslovne procese i predstavlja moćan alat za izveštavanje za gotovo svaki aspekt Vašeg poslovanja.

Pored standardne verzije, na raspolaganju Vam je i SAP Business One verzija za SAP HANA, in-memory platformom sa integrisanom poslovnom inteligencijom (Business Intelligence) za masovnu analizu velikih količina podataka i izveštavanje u realnom vremenu.

Pridružite se timu uspešnih!

Pored SAP Business One ERP rešenja, iz našeg portfolia izdvajamo i:

Aerion Analytics Business Intelligence Outsource Reporting servis i BI rešenja

Da biste bili uspešni u poslovnim procesima preduzeće mora da uspostavi i nadgleda ključne pokazatelje učinka (KPI), identifikuje, privuče i podrži profitabilne klijente, kao i da poboljša performanse u predviđanju rezultata na osnovu korišćenih poslovnih obrazaca i trendova u poslovanju.

Korišćenjem našeg BI servisa i rešenja bićete u mogućnosti da pratite podatke iz cele Vaše kompanije iz različitih izvora, analizirate i formirate sjajne izveštaje, upravljate na pravi način i donesete prave odluke u pravo vreme i drastično smanjite mogućnost povlačenja loših poslovnih poteza.

We make it easier

Aerion Solutions d.o.o.
Prva industrijska 11, Nova Pazova
info@aerion.rs • www.aerion.rs
tel/fax: +381 22 326 327 / +381 22 326 325

 **Aerion**
Solutions



DIGITALIZACIJA BIZNISA

„DOŽIVETI STOTU, DOŽIVETI STOTU“ Kako preživeti digitalnu revoluciju?



Branislav Vujović
Predsednik
New Frontier Grupa

Najstarija kompanija na svetu *Kongo Gumi* iz Japana osnovana je još 578. godine i bavi se građevinskim poslovima. Ipak, 2006. godine je preuzeta, pa može da se kaže da je sada najstariji hotel *Nishiyama Onsen Keiunkan* iz Japana osnovan 705. godine, a vodile su ga 52 generacije iz iste porodice sve do danas. Iako postoje tako stare kompanije, nije nimalo lako održati rast u vreme digitalne revolucije i promena koje ona nameće.

Analiza poslovanja 500 najvećih kompanija u Americi pokazuje da se one poslednjih godina brže menjaju, i to zbog uticaja digitalne revolucije. Opasnost po uspešno poslovanje firmi koje ne prilagode svoje poslovne modele je velika, jer digitalna revolucija sve više i brže utiče na sve industrijske grane. Istovremeno, ona otvara nove mogućnosti za globalni i regionalni rast. Prepreka je dobro razumevanje principa promena koje donosi digitalna revolucija.

Uslovno, firme možemo da podelimo u tri grupe:

- one koje potiču iz industrijskog vremena i organizovane su po principima poslovanja iz industrijskog doba i pridržavaju se regulative i zakona iz tog vremena,
 - uglavnom novoosnovane firme (*startups*), koje posluju na principima digitalne ekonomije, ponekad i u neregulisanom okruženju jer su njihovi poslovni modeli suviše novi i ne postoje zakoni ili regulativa koji potpuno zakonski definišu pravila,
 - kompanije koje potiču iz industrijskog vremena, ali su se prilagodile digitalnoj ekonomiji kroz proces digitalne transformacije.
- Postoje i pozitivni i negativni primeri digitalne transformacije. *Kodak*, jedan od pet najvrednijih svetskih brendova, nije uspeo da izvrši digitalnu transformaciju, dok *Fuji* film jeste. *Kodak* je bankrotirao 2012. godine, a *Fuji* film je kroz digitalnu

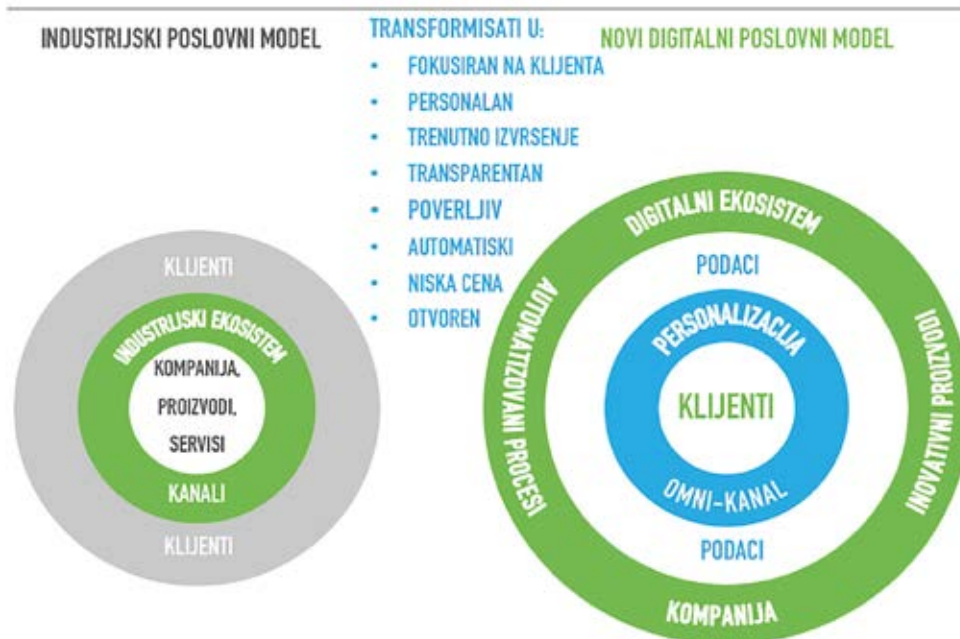
transformaciju došao do 130.000 zaposlenih i vrednosti od oko 20 milijardi dolara na berzi. *Nokia* nije uspela, iako je bila vrlo digitalna kompanija, ali zato *Apple* i *Samsung* jesu i doprineli su padu *Nokie*. Iz primera *Nokie* i *Della*, *Applea*, *IBM*-a i mnogih drugih velikih kompanija, uočavamo zakonitost da je digitalna transformacija stalan proces, a ne samo jednom izvedena akcija.

Firma *Gillette* lider je u proizvodnji i prodaji pribora za brijanje. Proizvodnja je stacionirana u 26 zemalja, prodaja se odvija kroz mrežu distributera i prodavnica u celom svetu, a ostvaruje se oko 8 milijardi dolara prometa godišnje sa značajnim profitom. Ovakav način industrijske proizvodnje i prodaje pravi razliku u ceni od troškova proizvodnje do cene u maloprodaji od 5893%. Da, dobro ste pročitali, jer proizvodnja rezervne patrone za brijanje košta nekoliko centi, a u pakovanju od tri ili pet rezervi, prodaju se za 10 do 18 evra. S druge strane, Majkl Dubin je sa partnerima osnovao firmu *Dollarshaveclub.com* sa novim poslovnim modelom. Firma je kupovala proizvode direktno od proizvođača, naravno u Kini, za nekoliko centi i ponudila je klijentima da se pretplate preko interneta i da za 1 dolar

mesečno, poštom, tokom prvog meseca dobiju brijač i 5 patrona, a svakog sledećeg meseca novih 5 rezervnih patrona. To ne samo što je mnogo jeftinije, već i oslobađa od obaveze da se ide u prodavnicu i nema više brijanja sa tupom patronom ako ste zaboravili da kupite nove patrone. Majkl je investirao 4.500 dolara i napravio je duhovit video koji objašnjava prednosti ovakvog poslovnog modela i postavio ga je na *YouTube*. Ovaj video postao je viralan i milioni ljudi su ga videli. U prvih 48 sati od početka prodaje na ovaj način, Majkl je dobio više od 12.000 pretplatnika. Pet godina kasnije, ova firma je bila vodeća u *online* prodaji pribora za brijanje u Americi sa udelom od 50 % tržišta i prodajom od 200 miliona dolara. Osnovala je podružnice u Kanadi i Australiji i počela je da prodaje niz novih proizvoda po istom modelu. *Unilever* je 2016. godine kupio Majklovu firmu za milijardu dolara.

Industrijski model zasniva se na proizvodnji i komplikovanom distribucionom modelu koji, uz klasične marketing aktivnosti i veliki broj zaposlenih, odnosi veliki deo marže i značajno povećava cenu u maloprodaji. Digitalni model koristi *online* marketing i prilikom registracije dobija

DIGITALNA TRANSFORMACIJA





informacije o svakom pretplatniku, a koje može da koristi za personalizaciju ponuda. Pošto su procesi automatizovani, Majkl ima manje zaposlenih nego što *Gillette* ima potpredsednika. Vrednost industrijskog modela je u proizvodima, proizvodnji, partnerskom ekosistemu i naravno ljudima. Sve su to fizička sredstva i zahtevaju ogromnu investiciju. Kada bi neko želeo da napravi konkurenciju *Gillettu* sa istim poslovnim modelom, verovatno bi morao da investira nekoliko milijardi dolara da bi mogao, možda, da računa na uspeh. Majkl Dubin je to uradio sa 4.500 dolara početnog kapitala jer je koristio novi poslovni model u kojem je osnovni resurs informacija. Zato su inovacije demokratizovane u digitalnoj ekonomiji, jer je ulazna barijera značajno smanjena. Ranije su inovacije bile proizvod velikih laboratorija sa mnogo zaposlenih, a danas i dva studenta sa jednim kompjuterom mogu uspešno da inoviraju i zato je broj pokušaja i broj uspehli inovacija danas znatno veći.

Druga grupa kompanija su takozvane *startups*. *Viber*, *Whatsapp* i *Skype* nude preko interneta komunikaciju slikom, glasom ili porukama među korisnicima koji se nalaze bilo gde u svetu, što za korisnike ima isti efekat kao i usluga klasičnih telekom operatera, iako je ogromna razlika u nivou investicija. Telekom operateri podležu vrlo striktnoj regulativi i vrlo skupim

osnovnim sredstvima, infrastrukturi, licencama i frekventnim opsezima, velikom broju zaposlenih i visokim porezima. Nove digitalne firme nemaju te obaveze i njihov poslovni model baziran je na internetu kao kanalu komunikacije. One nude usluge globalno, u celom svetu, koristeći automatske procese i privlače korisnike besplatnim i jednostavnim uslugama. *Whatsapp* je imao 700 miliona korisnika, a samo 30 inženjera i 20 administrativnih radnika kada je prodat *Facebooku* za 22 milijarde dolara.

I na kraju, pogledajmo i treću grupu kompanija. Interesantan je primer digitalne transformacije lanca bioskopa *Cineplex*, koji je prisutan u Austriji, Hrvatskoj, Srbiji, Sloveniji, Crnoj Gori, Makedoniji, Albaniji i Italiji sa 280 bioskopskih sala (36 multipleks i 6 standardih). U 2013. godini *Cineplex* je imao 1.100 zaposlenih, uz 11 miliona posetilaca, a prihod je bio 115 miliona evra.

Prva faza digitalne transformacije završena je 2009. godine, kada su sve njihove sale dobile digitalnu opremu za prikazivanje filmova. Ovo je značajno pojednostavilo i ubrzalo proces nabavke i isporuke filmova i materijala za prikazivanje. Zatim je napravljena internet stranica za promociju i prodaju. Tako posetioci, osim programa, mogu da gledaju i kratke isečke iz filmova, da saznaju novosti o glumcima i filmu, da vide ocene i komentare posetilaca koji su već videli film,

ali i da rezervišu mesto u sali i kupe i odštampaju karte za određenu predstavu. A sve to od kuće. Vrednost za posetioce jeste i mogućnost bržeg i lakšeg izbora predstave, kao i kupovine karata za izabrana mesta u sali. Za *Cineplexx* je vrednost u smanjenom broju zaposlenih na kasama i kontroli ulaza, s obzirom na uvedene automate, ali i u postepenom prikupljanju podataka o posetiocima. Uvedeni su i novi digitalni proizvodi: direktni prenosi predstave iz Metropolitan opere, Šekspirovog teatra ili iz Boljšoj teatra, koji dovode novi segment klijenata.

Sledeće je bilo organizovanje privatnih događaja, od proslave rođendana do regionalnih konferencija kompanija. Sve to doprinelo je povećanju broja posetilaca *Cineplexx* internet stranice, pa je kompanija počela da prodaje i reklame na svojoj strani.

U daljem toku transformacije patentirali su familijarne, kao i kartice lojalnosti koje posetiocima obezbeđuju mnoge pogodnosti. Pošto je sve veća konkurencija od strane *Netflix*a i drugih *streaming* filmskih ponuda, *Cineplexx* je ponudio da, koristeći bonus karticu, članovi mogu da kupe ili iznajme pojedinačne filmove bez ikakvih mesečnih obaveza i da ih gledaju kada žele. Pitanje je da li je ovaj servis malo zakasnio i da li je mogao bolje da se organizuje, ali to će vreme da pokaže.

Iz ovog primera se vide najvažniji elementi digitalne transformacije: od rada za nepoznate klijente do postavljanja svakog klijenta pojedinačno u fokus poslovanja; od automatizacije procesa i smanjenja troškova do novih proizvoda i servisa prilagođenih digitalnoj ekonomiji. Sve to poboljšava korisnički doživljaj uz otvorenost, transparentnost i novu brzinu procesa. Cilj je da izbor, kupovina i isporuka usluge budu trenutni.

Prednost nekih industrijskih preduzeća i osnova za digitalnu transformaciju nalazi se u podacima o postojećim klijentima, proizvodima i tržištu, dok novoosnovane firme započinju od nule. Zbog toga one često ne naplaćuju svoje usluge, već plaćaju za prikupljanje podataka o korisnicima i njihovim navikama, tržištu i analizi različitih digitalnih proizvoda. Najvažnije je da se razume da je **informacija postala osnovni resurs.** ■

Branislav Vujović je predsednik New Frontier grupe od 2006. godine. Pre toga je radio kao Manager EE u EMC (2000-2006), zatim kao Senior Vice President u Computer Associates International (1986-2000) i Department Director u Emona (1985-1986). Branislava možete kontaktirati e-mailom vujovic@newfrontiereu

DA LI CONTROLLERI ODUMIRU KAO ZANIMANJE?



Tatjana Lukić
Senior Business Development Manager
Microsoft

Digitalne tehnologije ubrzavaju evoluciju sektora finansija, od organizacije koja se bavi kontrolom troškova ka organizaciji koja je stvaralac nove poslovne vrednosti. Umesto izveštavanja o prošlosti, od controllera se očekuje da se bave predviđanjem budućnosti. Da li digitalne inovacije, kao što su „*machine learning*“, „*big data*“ ili „*internet of things*“ označavaju kraj controllinga kakvog danas poznajemo? Da li će profesija controllera da preživi ove tektonske promene i koja će znanja i kompetencije biti potrebne controlleru digitalnog doba?

Rezultati istraživanja koje su sprovele globalne konsalting kuće kao što je *Accenture*, govore da će do 2020. godine doći do „demokratizacije“ finansija, pa će nefinansijski timovi svojim klijentima i partnerima pružati 80% tradicionalnih finansijskih usluga, uključujući i controlling. Istovremeno, produktivnost zaposlenih u odeljenjima finansija će porasti za dva do tri puta, a njihovi troškovi će opasti za 40%, prvenstveno zahvaljujući tome što će mnoga radna mesta biti zamenjena produktivnijim virtuelnim asistentima i veštačkom inteligencijom.

Finansijski stručnjaci već sada mogu da rade stvari koje nisu mogli nikada ranije, zahvaljujući digitalnim inovacijama. Tehnologija prikupljanja i obrade podataka toliko je napredovala da su ogromne količine multidimenzionalnih podataka (tzv. „*big data*“) postale dostupne putem oblaka (tzv. „*cloud*“), bilo iz tradicionalnih izvora, kao što su ERP i CRM sistemi, ili iz izvora na internetu, poput društvenih mreža ili umreženih predmeta (tzv. „*Internet of Things*“ ili „*IoT*“).

Digitalne inovacije omogućavaju da se klasične finansijske funkcije, kao što su planiranje, kontrola troškova i izveštavanje sve više automatizuju, dok se finansijski stručnjaci fokusiraju na savetodavne



usluge biznisu. Od controllera se očekuje da postanu naučnici („*data scientists*“) koji se bave analitičkim predviđanjem (tzv. „*predictive analytics*“) i daju informacije ne samo o finansijskim performansama poslovanja, nego i o tržišnim trendovima, konkurentskoj poziciji, očekivanjima i potrebama klijenata.

NOVE KOMPETENCIJE CONTROLLERA ZA DIGITALNO DOBA

Analitičko predviđanje je „vruća tema“ i jedna je od najvažnijih oblasti u novom svetu controllinga. Ona podrazumeva kreiranje statističkih modela i njihovu primenu na raznovrsne grupe podataka, kako bi se dokazale ili opovrgle pretpostavke o budućim dešavanjima. Zahvaljujući bogatstvu podataka otelotvorenih u „*big data*“, te skoro neograničenim kapacitetima i brzini njihove obrade koje omogućava „*machine learning*“, posledice svakog poslovnog poteza mogu da se modeluju, a njihova korisnost i potencijalna profitabilnost mogu da se izmere.

U proizvodnji, na primer, analitičko predviđanje koristi se kako bi se na osnovu podataka o navikama potrošača prepoznali nastupajući trendovi, te na osnovu njih i kreirali novi proizvodi. Ovi podaci sve više dolaze iz nestrukturiranih baza kakve se dobijaju praćenjem ponašanja kupaca na internetu (tzv. „*clickstream analysis*“) ili sabiranjem informacija koje u oblak šalju umreženi senzori na predmetima oko nas (pametni telefoni, pametni televizori, automobili, frižideri...). Transportne i avio-kompanije u velikoj meri koriste senzore prikačene kako na prevozna sredstva, tako i na delove opreme i infrastrukture, te uz pomoć IoT tehnologija prikupljaju podatke u vezi sa performansama motora, kako bi omogućile optimizaciju potrošnje goriva, blagovremen remont i zamenu delova, te viši nivo bezbednosti.

Giganti u elektronskoj trgovini koriste složene algoritme i prediktivnu analitiku kako bi *online* kupcima ponudili personalizovane proizvode i usluge, zasnovane na poznavanju njihovih profila, potreba, lokacije i istorijata prethodnih pretraga i kupovina. Ukoliko ste bar jednom pretraživali *Amazon* ili kliknuli na *Facebook* reklamu, a posebno ako ste izvršili bar jednu kupovinu, poznato vam je da će vas oba sajta neprekidno bombardovati reklamama o istim ili sličnim proizvodima ili onima koje su kupili drugi potrošači slični vama.

Možda se pitate kakve sve ovo veze ima sa controllingom. Ima, i to velike, jer budućnost controllinga je upravo u razumevanju interpretiranja ovakvih podataka - kako ih upariti sa finansijskim podacima i kako na osnovu njih doneti zaključke koji će da rezultiraju poboljšanjem poslovnih rezultata, smanjenjem rizika i ostvarivanjem leaderske pozicije na tržištu.

AUTOMATIZACIJA I PORTRET CONTROLLERA BUDUĆNOSTI

Automatizacija repetitivnih, standardizovanih procesa otpočela je sa opštom upotrebom interneta krajem devedesetih godina. Mnoge kompanije danas imaju potpuno automatizovan proces unošenja i obrade narudžbenica, otpremnica i faktura, planiranja proizvodnje i naručivanja repromaterijala, prijema i skladištenja robe, sve do *online* korisničke podrške i usluživanja kupaca i partnera putem interneta. U ovoj, prvoj fazi automatizacije pomoću digitalnih tehnologija, veliki potres doživela su uglavnom manualna zanimanja, dok današnje inovacije dovode do toga da mogu da se automatizuju i radna mesta koja zahtevaju viši nivo znanja i stručne spreme, kao što su, na primer, pozicije bankarskog službenika, brokera ili čak controllera.

Najveći potencijal za disrupciju funkcije controllinga, kao i čitavog sektora finansija, nalazi se u automatizaciji zadataka prikupljanja i obrade podataka, na koje odlazi skoro dve trećine vremena koje imaju zaposleni u finansijama. Poveravanje ovih zadataka mašinama stvara veliki potencijal za povećanje produktivnosti i efikasnosti, jer dovodi do smanjenja broja grešaka, brže obrade i boljeg kvaliteta podataka, a u nekim slučajevima omogućava i uvide koji prevazilaze ljudske mogućnosti. Da li to znači da će virtuelni asistenti, poput Siri ili Cortane preuzeti ulogu controllera u budućnosti?

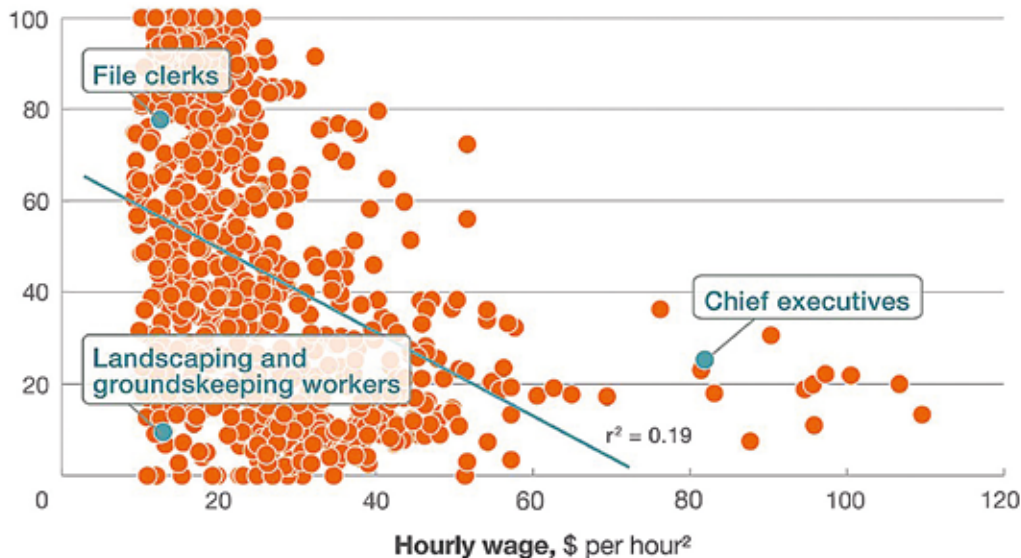
Ovo je jedan sasvim moguć scenario, jer će automatizacija neminovno dovesti do nestanka nekih zanimanja, pa time i do gubitka radnih mesta i migracija zaposlenih. Da bi zadržali svoje radno mesto i opravdali poverenje menadžmenta, controlleri budućnosti će morati da postanu analitički eksperti i da usmere fokus na interpretaciju podataka, predviđanje budućih trendova i osmišljavanje preporuka, ideja i sugestija menadžmentu za razvoj poslovanja.

Prema istraživanjima koja je radio *McKinsey Global Institute* tokom 2016. godine na uzorku iz SAD-a, postojeće digitalne tehnologije mogu da automatizuju 45% aktivnosti koje danas obavljaju ljudi, sa naglaskom na one koje su repetitivne. Efekti korišćenja digitalnih tehnologija biće sve značajniji i rašće sa približavanjem kritičnoj masi njihove implementacije i povećanjem njihove inteligencije, a naročito onda kada dostignu stepen na kome razumeju govor ljudi i postanu sposobne da rešavaju kompleksne probleme.

McKinsey predviđa da bi do 2055. godine polovina današnjih zani-

Comparison of wages and automation potential for US jobs

Ability to automate, % of time spent on activities¹ that can be automated by adapting currently demonstrated technology



manja mogla da bude zamenjena automatskim procesima. Ovo može da se desi i dvadesetak godina ranije ili kasnije, u zavisnosti od troškova uvođenja novih tehnologija, ponude i tražnje na tržištu rada, dostupnosti neophodnih znanja, socijalne prihvatljivosti ovakvog trenda i pravne regulative.

Kompanije koje na vreme investiraju u digitalne tehnologije dobiće značajnu prednost na tržištu, zasnovanu na veštinama predviđanja i oblikovanja budućih trendova, dok će one orijentisane na interpretaciju prošlosti polako poput dinosaurusa nestajati. Takođe, pojedinci koji prepoznaju značaj promena koje ove tehnologije donose i koji investiraju vreme da usvoje nova znanja i kompetencije, te nauče da koriste nove tehnološke alate i da razumeju jezik digitalnog biznisa, moći će da računaju na svetlu budućnost u digitalnom dobu. Koju ćete sledeću veštinu vi da usvojite? ■

Tatjana Lukić je Senior Business Development Manager u Microsoft-u od 2016.godine. U istoj kompaniji radi od 2011. godine na različitim menadžerskim pozicijama u prodaji. Pre toga je radila kao konsultant u različitim kompanijama u IT industriji od 1999. godine. Tatjanu možete kontaktirati e-mailom tatjana.lukic@microsoft.com.

KOGNITIVNI DR WATSON

Nova era računarstva je došla

Kognitivna era, doba u kojem se sada nalazimo, donosi i promene u savremenom načinu poslovanja. Sve prisutnije digitalne tehnologije sve više menjaju način na koji funkcionišu i ljudi i kompanije.



Goran Slijepčević
Analytics Sales
IBM



Novica Ninić
Hybrid Cloud Sales
Leader - SMAA region
IBM

Da bi uspele u ovom procesu, kompanije moraju temeljno da izmene obrasce po kojima funkcionišu i da pokrenu temeljnu digitalnu transformaciju. Neophodno je da ponude nova iskustva, uspostave nov fokus, izgrade novu ekspertizu i da osmisle nove načine funkcionisanja. Lideri kompanija stalno se suočavaju sa izborom – da otpočnu sa ponovnim digitalnim osmišljavanjem svoje kompanije ili da, ostajući na starom kursu, posmatraju kako se njihove organizacije polako rastaču. Jedan od prvih i najvažnijih zadataka jeste da se osmisli kako da funkcioniše organizacija i kako da komunicira sa svojim okruženjem.

Lideri kompanija već odavno koriste informacione tehnologije da bi unapredili produktivnost i efikasnost, otvorili nova tržišta ili optimizovali lanac snabdevanja. Ono što je novo, jeste da su se i očekivanja klijenata promenila. Ljudi širom sveta koriste društvene mreže kako bi pronašli restoran u kome će da ručaju, ali takođe i posao, prijatelje sa kojima nisu dugo u kontaktu, u nekim slučajevima i partnere. Sve češće, građani društvene mreže koriste i za različite aktivnosti na brojnim područjima delovanja, kao što je na primer politički angažman. Internet se danas koristi za zabavu, kupovinu, druženje i upravljanje domaćinstvom.



Proces digitalne transformacije podrazumeva i stalno postavljanje pitanja „Šta je to što klijenti najviše cene?“, kao i napore da se osmisli operativni model koji će na najbolji način da iskoristi prednosti i da bolje pozicionira kompaniju u odnosu na konkurenciju. Jedan od glavnih izazova za kompanije jeste koliko brzo i koliko daleko mogu da idu u procesu transformacije:

- Kako poslovanje može da se prilagodi ovim promenama?
- Kako kompanije mogu najbolje da iskoriste ovu priliku da sprovedu inovacije, da budu drugačije od konkurencije i da povećaju svoj obim poslovanja?
- Kako sve to mogu da urade na troškovno najefikasniji način, koristeći i optimizujući najnovije informacione tehnologije kao deo svojih svakodnevnih aktivnosti?

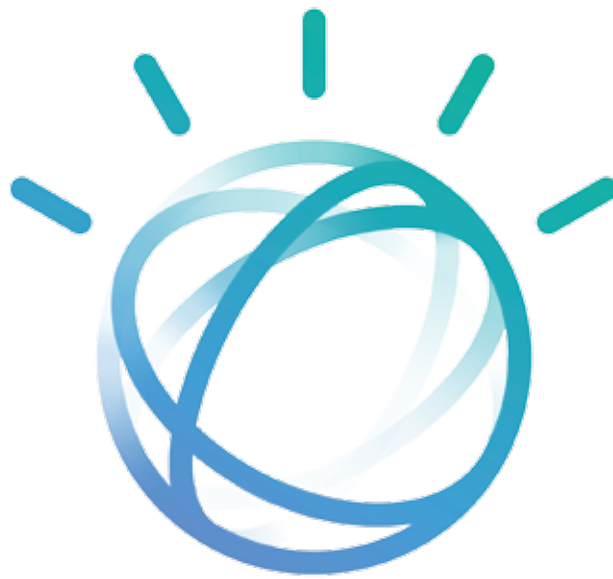
Analizirajući vodeće kompanije, a i kroz rad sa klijentima, iskustvo kompanije IBM govori da kompanije koje imaju kohezivnu strategiju za integraciju digitalnih i fizičkih elemenata uspešno transformišu svoje poslovne modele i postavljaju nove smernice za industrije u okviru kojih posluju.

Ove kompanije fokusiraju se na dve aktivnosti, a koje se međusobno dopunjuju:

- Preoblikovanje seta benefita koje nude klijentima, kao i transformaciju operativnog modela, tako da se u njihovo delovanje sve više uključuju digitalne tehnologije koje će da olakšaju interakciju
- Saradnju bilo sa partnerima, bilo sa klijentima. A da bi to postigle, neophodno je da se izgradi kapacitet koji će da osigura napredovanje kompanije kroz obe dimenzije.

S druge strane, digitalizacija podataka i procesa, zasnovana na *cloud* tehnologiji, analitici i mobilnim tehnologijama snažno će da utiče na bolju efikasnost i delotvornost u različitim oblastima našeg delovanja. Nesumnjivo je da će da utiču i na industriju usluga koja je zasnovana na internetu stvari (*Internet of Things, IoT*), za koju se procenjuje da će, do 2020. godine, samo na teritoriji Jugoistočne Evrope vredeti 470 miliona dolara. Prema prognozama analitičke kuće IDC, čitavo IoT tržište dostići će vrednost od 3,2 milijarde dolara.

Svi povezani uređaji stvaraju veliku količinu podataka. Ipak, 90% podataka, na globalnom



nivou, stvoreno je samo u poslednje dve godine, a čak 80% tih podataka je nestrukturirano. Veliki broj podataka koje stvaraju povezani uređaji takođe spada u nestrukturirane podatke. Današnji računari takve podatke mogu da uskladište, šifruju, prenose i obrađuju – ali ne mogu i da ih „razumeju“.

Na toj tački zasniva se nova era u računarstvu - kognitivna era. Kognitivni sistemi mogu da obrađuju sve vrste podataka, kako nestrukturirane tako i strukturirane, zahvaljujući svojoj sposobnosti da uče iz gotovo svake interakcije, iz svakog podatka, iz svake transakcije. Prvi takav kognitivni sistem, *IBM Watson*, već sa uspehom „čita“ rendgenske snimke i pomaže u lečenju onkoloških oboljenja, zna da predlaže kulinarske recepte i može da prognozira vreme. *IBM Watson* može da se koristi i za izradu sopstvenih *Powered by Watson* aplikacija, bez obzira na to o kojoj je oblasti reč, pa tako može da se očekuje da će da nađe primenu u gotovo svim industrijama. ■

Goran Slijepčević je Analytics Sales Leader u kompaniji IBM. Gorana možete kontaktirati e-mailom goran.slijepcevic@rs.ibm.com.
Novica Ninić je Hybrid Cloud Sales Leader u kompaniji IBM. Novicu možete kontaktirati e-mailom novica.ninic@rs.ibm.com

ŠTA SE VALJA IZA BRDA?

U 18. veku desila se prva industrijska revolucija, koju je okarakterisala zamena ljudske snage čelikom sa posebnim naglaskom na proizvodnju i transport. U 19. veku promene su se nastavile drugom industrijskom revolucijom, u kojoj je struja promenila pravila igre. U 20. veku informacione tehnologije i elektronika vode ka sve većoj automatizaciji. U 21. veku nastupa digitalizacija - najveća promena sa kojom se čovečanstvo suočava još od 19. veka - menjajući i preoblikujući postojeće poslovne modele, globalnu ekonomiju i društvo u celosti.

Digitalizacija u potpunosti menja proizvodni lanac, ruši postojeće poslovne modele i uvodi potpuno nove igrače na tržište. Ko je pre deset godina mogao da sanja da će *Airbnb* uzburkati tržište hotela, *Uber* taksiste i njihova udruženja, a dronovi industriju transporta? Digitalizacija daje moć pojedincima, briše granice i socijalne razlike, olakšava preduzetništvo i daje prednost i moć dobroj ideji.

Nema industrije koja na određen način nije pogođena digitalizacijom. Počev od tržišta telekomunikacija, medija, trgovine pa sve do prehrambene industrije, transporta, osiguranja, turizma. Industrije poput IT-a vape za novim kadrovima i radnim mestima i tu je po tražnja mnogo veća od ponude, dok se druge industrije bore sa viškom zaposlenih i sve češćim zahtevima sa optimizacijom poslovanja,



Olga Mirković-Maksimović
New Business Director
Ringier Axel Springer

kao što je to slučaj u industrijama turizma i putovanja. Da li to znači da će te industrije nestati? Neće, samo će da se preobrazu i pružaju usluge na jedan nov način, a u skladu sa zahtevima generacije „C“.

Industrije u tranziciji trenutno najviše brine raskol između ciljnih grupa sa veoma oprečnim zahtevima - s jedne strane je generacija „C“ koja želi sve, odmah i *online*, a sa druge su pripadnici generacije *baby boomers*, koji žele da obavljaju poslove u *offline* svetu i usput prozbore po koju sa šalterskim službenicima. Raskorak između te dve ciljne grupe je ogroman i čini mi se da najviše košta one koji stoje na sredini.

U tako dinamičnom okruženju razvoj novih proizvoda i usluga je veoma zahtevan. Period zastarevanja informacija danas iznosi šest meseci. Preduzetnici i mala preduzeća se mnogo lakše i brže transformišu, prihvataju novine i digitalizuju. Srednje i velike kompanije su poput slonova - velike, nezgrapne i teško se pokreću, što je i za očekivanje uzevši u obzir njihovu veličinu. Često se pred njih stavljaju zahtevi od strane države, koji su usmereni na očuvanje socijalnog mira i lakši tranzit zaposlenih iz jedne industrijske ere u drugu, a to otežava njihov posao. Često pribegavaju kupovini *start up* kompanija. Time dobijaju nove tehnologije, uvode inovacije i ojačavaju svoje timove. Ako se



napravi pravi spoj iskustva i mladosti, uspeh je zagaranovan.

Drugi način rešavanja ovog izazova jeste *outsourcing* - prepuštanje dela poslovnih aktivnosti koje nisu od suštinske važnosti spoljnom partneru, odnosno dobavljaču. Najveći problem ovog poslovnog modela jeste mogućnost da dugoročno dovede do podele na „zemlje znanja“ i „zemlje manuelnog rada“. Zadatak za sve koji se bave *outsourcingom* jeste da se napravi sistem i da se omogući da znanje ostane u zemlji; da se stvore sistemi prenosa znanja, njegove obrade, deljenja i rasta sa ciljem povećanja kolektivnog znanja. Ukoliko se ne razviju takvi sistemi a insistira se na *outsourcingu*, onda je samo je pitanje trenutka kada će da dođe neko ko će da radi podjednako kvalitetan posao za isti novac – a tada se ostaje i bez posla i bez znanja.

Oni koji su najverovatnije prvi nanjušili promene u sferi digitalizacije jesu zaposleni u controllingu. Kako je jedan od njihovih zadataka i *forecasting*, na vreme su videli da se nešto „valja iza brda“. Postavlja se pitanje na koji je način menadžent odgovorio na takva predviđanja? S druge strane - procena rizika često ide u kontra smeru od inovacija, jer kod pravih inovacija jednostavno nemate na šta iz prošlosti da se oslonite. U takvim trenucima moramo pažljivo da oslušujemo potrebe tržišta, da

pratimo konkurenciju i da pipamo puls *start-up* scene, jer upravo od njih dolaze najžešći napadi. Unutar kompanije treba negovati kulturu znanja, rada i promena.

Postavlja se pitanje kako će da izgledaju izveštaji budućnosti? Šta je ono što definiše njihov izgled - naša potreba za mobilnošću, čitljivošću dokumenata bez obzira na to sa kog uređaja mu pristupamo, mogućnost lakog deljenja i komentarisanja? Papirne forme su davno prevaziđene. Polako u zaborav odlaze i dokumenti bilo kog tekstualnog formata. Migriramo prema *cloud* rešenjima i onim rešenjima koja se lako vezuju za kanale komunikacije koje najčešće koristimo i koji su, nekako se ispostavi na kraju, uvek u vezi sa korišćenjem interneta.

Takvi zahtevi postavljaju pred odeljenje controllinga veliki izazov. Kako s jedne strane kreirati veoma složene izveštaje u kojima se ukrštaju stotine podataka, a s druge strane obraditi ih i predstaviti u formatu i na način da je i sa tehnološke i sa ljudske strane lako čitljiv? Jedinstveno rešenje, nažalost, još uvek nije pronađeno, ali savremeni alati i softverska rešenja umnogome olakšavaju i komunikaciju i samo izveštavanje.

Sledeća stvar koja muči kako controlling tako i sam biznis, jeste Big data. *Big data* je pojam koji označava velike i kompleksne setove podataka, na kojima tradicionalne aplikacije za obradu podataka nisu primenljive. Te skupove podataka karakterišu raznovrsnost formata, velike brzine obrade i pristupa, i veliki obim informacija. To se često naziva V3:

- volume,
- velocity,
- variety.

Na primer, *Facebook* raspolaže sa preko 10 terabajta podataka. Izazovi uključuju projektovanje i realizaciju infrastrukture i servisa za skladištenje velikih količina podataka, njihovu pretragu, analizu, deljenje i vizuelizaciju. Osnovno pitanje koje se tu postavlja jeste „da li se vidi šuma od drveća?“ Imamo podatke, ali da li imamo i informacije? Na koji način možemo da stignemo od podataka do informacija? To je veliki izazov i velika šansa, kako za controlling tako i za biznis. Ko prvi uspe u tome, na dobrom je putu da preuzme najveći deo kolača na tržištu. ■

Olga Mirković-Maksimović je New Business Director u Ringier Axel Springer od novembra 2016. Pre toga je radila kao Izvršni direktor (2011-2016) i marketing direktor (2009-2011) u Limundo, marketing menadžer u LINK group (2004-2009) i profesor matematike u Osnovnoj školi „Vlada Aksentijević“ (2002-2005). Olgu možete kontaktirati e-mailom olga.mirkovic-maksimovic@ringier.rs ili telefonom 065 333 4997.

KLIJENTIMA NE TREBA BANKA... ...već finansijska usluga



Rade Hajder
Technology Director
Telenor banka

Digitalna transformacija obično započinje velikim ambicijama i dodeljivanjem značajnih ljudskih i finansijskih resursa. U organizaciji postoji entuzijazam i podrška procesu transformacije. Većina zaposlenih na svim pozicijama intuitivno razume da je promena neophodna. Transformacija podrazumeva promene u načinu poslovanja i skoro uvek za cilj ima povećanje produktivnosti, bilo postizanjem istih rezultata sa manje uloženog truda ili postizanjem boljih rezultata uz isti trud.

U današnje vreme, sve više se zahteva agilan pristup procesima, što podrazumeva male, brze eksperimente i proveru uspeha kroz pametno definisane ciljeve. *Telenor banka* izabrala je ambiciozan cilj i sprovela je digitalizaciju proizvoda i kanala komunikacije. Ove koncepte spojili smo u jedan pristup. Taj sveobuhvatan pristup polazi od toga kako bi usluga trebalo da se koristi i šta je to što je korisniku zaista potrebno.

DIGITALIZACIJA PROIZVODA

Transformacija načina na koji se kreiraju proizvodi je ključna. Ako išta mogu da istaknem da je važno, iz ličnog iskustva, rekao bih da je to upravo promena načina na koji se kreiraju procesi i proizvodi. Biznis i IT zajedno polaze od toga kako korisnik ili klijent koriste proizvod, šta bi bio idealan razvojni put korisnika, od nastanka potrebe, preko dobavljanja servisa ili proizvoda i njegovog korišćenja, sve do uspešnog prestanka ili odustajanja od daljeg korišćenja.

Uzmimo za primer vožnju bicikla. Pretpostavimo da želite da vozite bicikl i da ćete da ga koristite u narednim danima i godinama. Način da to ostvarite je obično kupovina. Međutim, verovatno bi idealan način korišćenja bio ovakav: završite sa poslom oko 18 časova i, znajući da tokom večeri idete sa prijateljima u bioskop, poželite da vozite bicikl pet kilometara do kuće. Pomislite na radnje za iznajmljivanje bicikala po gradu i eto mogućnosti za transformaciju biznisa. Postavljate lokacija bicikala na strateška mesta po gradu i uradite digitalizaciju tako što mobilnom aplikacijom rezervišete i otključavate bicikle na različitim lokacijama. Velika šansa je da bi se višestruko povećao broj ljudi koji rekreativno često voze bicikl, umesto da koriste gradski prevoz. To je digitalizacija servisa dizajniranjem korisničkog iskustva.

Upravo to je uradila *Telenor banka* sa bankarskim proizvodima. Ukoliko pitate ljude (pa zapitajte i sebe), retko ko bi rekao da mu je potrebna banka. Ono što je potrebno jeste finansijska usluga. Ukratko, klijentu je potreban način plaćanja i izvor finansiranja na bilo kom mestu i u bilo koje vreme. Upravo od toga smo i krenuli. Dizajnirali smo korisničko iskustvo za neke najčešće situacije u kojima bi našim klijentima bila potrebna finansijska usluga. Taj dizajn korisničkog iskustva pretvara se u dizajniranje IT rešenja i poslovnih procesa, kako bi se ostvarilo korišćenje servisa na način što sličniji idealno zamišljenom.

Postojeća IT rešenja već sadrže neke elemente koji su napravljeni i mi smo ih maksimalno koristili kako bismo obezbedili pouzdanost servisa i brzinu implementacije. S obzirom na to da smo kreirali novo iskustvo u korišćenju bankarskih usluga, nije bilo previše postojećih IT rešenja pa smo se fokusirali upravo na taj deo razvoja i implementacije. U prvim mesecima dizajniranja i programiranja radili smo agilno, sa mnogo isprobavanja i pokušaja da dođemo do željenog rešenja. U tom periodu, važno je bilo da se radi sa fokus grupama i, zajedno sa vendorom, da se isprobavaju rešenja i da se novim testiranjima dođe do

potvrde da smo na pravom tragu. Povratna informacija korisnika je zajedničkim trudom odeljenja marketinga, Product Developmenta i IT-ja pretvarana u korisničke zahteve koji su, standardnim metodologijama, implementirani u potpuno novi softver i aplikativna rešenja.

Kad se sve lansira na tržište, potrebno je da se što pre proceni potencijal ideje. Za to je neophodno da se koristi, iznenadićete se, povratna informacija koju dobijamo od korisnika. Naravno, standardne metode evaluacije daju samo delimičnu sliku. Da budem precizniji, standarni KPI-jevi daju dobru opštu sliku, ali nisu dovoljni da se razume odnos između korisnika, segmenata korisnika i njihovog korišćenja servisa i proizvoda. Novi alati i koncepti u obliku poslovne analitike bili su neophodni da se dobije ispravna slika o kvalitetu modela poslovanja.

Rezultati kreiranja *Telenor banke* i njena prihvaćenost na tržištu našli su se i u studiji slučaja na INSEAD-u, dok je Gartner u svom izveštaju o budućnosti bankarstva izveo nekoliko zaključaka iz našeg načina poslovanja.

KUDA DALJE?

Potpuno smo se prilagodili plaćanju parkinga i rezervisanju putovanja preko digitalnih kanala. Izvor informisanja postaje digitalni kanal, a u nekim slučajevima menja se i sam način na koji se ljudi informišu. Nije redak slučaj da se prva informacija o nekom događaju ne sazna iz novina, televizije ili veb-sajta neke od medijskih kuća. Veliki broj ljudi danas se informiše preko *Fejsbuka* ili *Tvitera*. Mi smo danas digitalno transformisali naše živote, a tek treba da se prilagodimo tom procesu. Na primeru promene u načinu informisanja vidimo da se ni svet još nije prilagodio. Neki problemi tek treba da se reše, kao što su proizvodnja lažnih vesti ili „eho efekat“ zbog okruženosti istomišljenicima u digitalnom svetu. Lako poverujemo u to da su vesti tačne, jer da nisu, neko drugi bi već morao da reaguje.

Slično tome, i digitalna transformacija u kompanijama menja procese i načine poslovanja na način koji je nemoguće potpuno predvideti. Zbog toga smo se i odlučili da nove koncepte sprovodimo testirajući njihovu korist i svrhu. Na taj način brže reagujemo na potrebe naših klijenata i nudimo im servise koji su im zaista potrebni.

Digitalna transformacija dovodi do potrebe za potpuno novim rešenjima. Optimizovati unapred je uglavnom neoptimalno. Zato je važno da se kroz kompaniju izgradi svest o tome da je digitalna transformacija putovanje i proces. Osim početnog entuzijazma i podrške projektno-digitalizacije, potrebno je održati angažovanost ljudi i stalno se prilagođavati. Transformacija nije jednokratni posao, jer na početku procesa teško može da se predvidi kakve će efekte promene da imaju na poslovanje. Potrebno je razumevanje čitave organizacije na putu transformacije, jer je to pravi način da se savladaju početne teškoće i da se pronađe pravi put. ■

Rade Hajder je Technology director u Telenor banci (2014). Pre toga je radio u Telenoru na različitim pozicijama od 2004. godine, kao i u IT industriji od 1999. godine. Radeta možete kontaktirati e-mailom rade.hajder@telenor.rs.



Lazar Džamić
Profesor na
Fakultetu za medije i komunikacije

SVE(T) JE MARKETING

Marketing je nesumnjivo u centru digitalnog sveta, ali to odavno nije onaj marketing koji je opisan u knjigama. U ovom tekstu predstaviću vam deset načina na koje je digitalna tehnologija promenila marketing.

1. NEMA VIŠE „DIGITALNOG“

Sve je danas digitalno: mediji, automobili, javni saobraćaj, sprave koje koristimo u svakodnevnom životu... Digitalizacija društva napredovala je do te mere u modernim razvijenim društvima da se izraz „digitalno“ više ne koristi kao oznaka da bi se nešto razlikovalo od „ostatka sveta oko nas“.

Svaka stvar sada je kompjuterizovana i skoro sve je povezano barem na jednu mrežu. Nekada je, kada bi se auto pokvario, majstor dolazio s klještima u rukama, a danas dolazi s laptopom. Televizore sve više koristimo da bismo izlazili na internet. Kafići su nekad služili kafu, danas prevashodno *WiFi*. „Digitalno“ je postalo četvrta komunalija: struja, voda, grejanje, komunikacija. Zato se sve češće u razvijenim zemljama kaže da taj svet živi u postdigitalnom dobu. Niko danas više ne govori o „električnim“ uređajima; nema čak više ni referenci na ebiznise. Sve je postalo električno i elektronsko, dakle digitalno.

2. DIGITALIZACIJA SE PRETVARA U KOGNITIZACIJU

Sve je postalo digitalno, ali i više od toga: ako je većina stvari i okruženja oko nas digitalizovana, sada sve više toga postaje „kognitizovano“ (u čuvenoj frazi koju je smislio tehnološki

optimista *Kevin Kelly*). Drugim rečima, sve više stvari i okruženja počinje da misli za nas. Mašinsko učenje i veštačka inteligencija počinju da bivaju sveprisutni i čak očekivani u mnogim prostorima i uređajima gde je ljudska odluka do sada bila jedini način da se definiše buduća akcija. Algoritmi vladaju u većem delu modernog, digitalnog marketinga.

U modernom marketingu, digitalne crne kutije neumorno, neprestano, štrikaju verzije oglasa, milione odluka u sekundi u vezi sa tim gde da postave oglas, koje signale iz digitalnog prostora da povežu u kontekstualne scenarije koji će povećati relevantnost, odziv potrošača, saobraćaj na kompanijsko digitalno prisustvo i, konačno, prodaju. Brojke jure ekranima, mereći desetine parametara koji ukazuju na najbrži, najefikasniji i najefektivniji način da se upotrebi marketinški budžet. Marketing je dobio automatskog pilota.

3. SIGNALI POTROŠAČA SU GORIVO ZA MOTOR MARKETINGA

Svako od nas, kao običan korisnik, iza sebe u digitalnom prostoru ostavi oko 20.000 signala mesečno: gde smo išli, šta smo gledali, kada i koliko dugo, da li smo na nešto kliknuli ili se pretplatili, kupili... Sve veći deo naših života sada je *online*, puneći beskrajnu biblioteku namera u realnom vremenu – biblioteku čija su najveća odeljenja *Google, YouTube, Facebook, Twitter* i slične platforme.

Ta biblioteka govori o nama: šta nam zaista treba ili nam je važno, kakvi bismo voleli da budemo ili kako ljudi da nas vide, šta volimo i šta mislimo. Za jednu kompaniju koja se takmiči na tržištu i njen marketing tim, te informacije predstavljaju zlatan rudnik. Kompanije koje bolje čitaju ovu biblioteku namera imaju konkurentnu prednost, brzinu, dubinu i nijanse na svojoj strani. Imaju mogućnost da nas bolje razumeju, u realnom vremenu, dok živimo naše živote. Ali, imaju i mogućnost da više manipulišu nama, da nas nadziru i špijuniraju. Izbor je stvar etike, zakona i reputacione štete koja može da nastane ako se ovaj moćan novi prostor zloupotrebi.

4. MARKETING POSTAJE USLUGA

Ako se biblioteka namera iščitava konstruktivno, tradicionalan marketing pretvara se od „glamuroznog monologa“ (kako ga je nazvao jedan od mojih klijenata) u beskrajno korisnu uslugu. Brendovi postaju autentično korisni. „Veliki brat“ transformiše se u mnogo male braće koja nam pomažu gde god nam zatreba.

Treba vam savet kako da ispletete tu posebnju pletenicu koju nosi *Serena Williams*? Dva klika na *YouTubeu* i imate video s detaljnim objašnjenjem, koji je sponzoriso ili čak kreirao poznati brend šampona. Hoćete da naučite kako da pišete? Mnogi poznati izdavači imaju serije blogova njihovih poznatih pisaca o tome kako pristupiti različitim aspektima teksta. Hoćete da se obezbedite u slučaju da vam se izgubi pas, da se pronađe što brže? Samo preuzmite mobilnu aplikaciju jednog poznatog brenda hrane za kućne ljubimce, koja mobilne oglase u vašoj geografskoj oblasti pretvara u oglasni apel sa slikom i imenom vašeg kućnog ljubimca.

5. MARKETING JE MASOVAN I DIREKTAN

U digitalnom prostoru može istovremeno da se priča i s milionima i s pojedincima. Ili, najčešće, s milionima pojedinaca, znajući njihova interesovanja, istoriju poseta sajtovima i drugo ponašanje u digitalnom prostoru. Čak i ime. Marketing je postao masovno direktan.

Digitalni prostor inherentno je direktan prostor: link kao sredstvo reakcije bio je ugrađen u sistem od samog početka. Za razliku od televizije ili štampe, u digitalnom prostoru reakcija (ili njen izostanak) odmah se vidi; sve može da se meri, pa se zna kako je svaki uloženi dinar radio (ili nije).

6. ŽIVIMO U “DOBA TAKOĐE”

Sve je danas marketing kanal, na zadovoljstvo ili užas građana. Pre samo dvadesetak godina marketing timovi radili su samo sa pet, šest marketing kanala: TV, radio, novine, bilbor di... Danas je svaka sprava, svaka platforma, svaki prostor istovremeno i marketing kanal. Po nekim kalkulacijama, moderni marketing

direktor mora da orkestrira 70 do 100 marketing kanala, pri čemu je skoro svaki od njih digitalan. Ovu situaciju *Richard Saul Wurman*, koga nazivaju „ocem informacione arhitekture“ (inače jedan od osnivača *TED* konferencija), nazvao je „doba takođe“. Imamo TV i takođe *Facebook* i takođe *YouTube* i takođe mobilne telefone i takođe... Tehnologije i platforme stalno dolaze, a vrlo malo njih odlazi, što kreira pomenuti kompleksan ekosistem modernih marketing kanala.

7. HIPERINFLACIJA MARKETINGA

Zbog inflacije (digitalnih) marketing kanala, zbog permanentne, neumoljive komercijalizacije digitalnog prostora, ljudi su počeli da se isključuju. Jedna trećina korisnika globalno blokira oglase na njihovim ekranima. U tom i takvom mentalnom prostoru, brendovi se suočavaju sa ultimativnom dilemom: ili si relevantan ili te nema na ekranu. Moderan (i digitalni) marketing funkcioniše u svetu lakog ignorisanja.

Postoje samo dva načina da se u njemu uspešno funkcioniše, bez obzira na budžet. Jedan je „emotivna rezonanca“, pristup koji emocionalizuje poruke i navodi potrošače da plaću ili od smeha ili od emocija. Emocija je jedna od najboljih reakcija koju možemo da dobijemo kao brend. Drugi je „korisnost za nameru“: kako brend može da bude koristan potrošačima u svakodnevnom životu, u trenucima koji su važni potrošaču, *tu i tada* – gde god i kad god je to.

8. MARKETING JE SADA PERMANENTAN I TRENUTAN

Današnji marketing mora da se dešava stalno, bez prekida, postao je *always on*. Kampanje se nikad ne završavaju. S druge strane, brend mora da bude prisutan i relevantan u svakom

digitalnom trenutku važnom za potrošača, dok se dešava: marketing je postao *real time*. To zahteva novo razmišljanje i novu vrstu organizacije.

9. IZMEŠANE SU REALNA I VIRTUELNA STVARNOST

Pošto je sve danas digitalno, sve je tako i predstavljeno. Naša realnost dobija digitalni sloj koji je „obogaćuje“ u realnom vremenu: pogled kroz kameru mobilnog telefona ili specijalne naočare ili vizire, zgradama oko nas dodaje cenu i planove (ako su na prodaju), slika u muzeju dobija dodatnu multimedijalnu priču o svom nastanku, panorama grada dobija dodatnu istoriju...

A onda se to pretvori u potpunu virtuelnu realnost u visokoj rezoluciji, ako odlučimo da taj realni sloj isključimo. Ali i tu ima brendova i marketinga; tako se delom i finansiraju. Nova granica za brendove postaju izmišljeni svetovi.

10. MARKETING JE MOBILAN; MARKETING JE VIDEO

Mali ekrani, velike ideje i dobro pripovedanje. Tehnologija je samo faktor. Priča je kralj. ■

Tekst je objavljen u časopisu PC Press #240.

Lazar Džamić je čovek marketinga. Više od 20 godina se bavi marketingom, a radio je i za Google, Kitcatt Nohr Digitas, EHS Brann, Smart Communications. Profesor je na Fakultetu za medije i komunikacije od oktobra 2015. godine.

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



DARVIN 2.0

U trenutku kada većina kompanija u globalnoj postkriznoj eri razmatra svoje pristupe i preispituje kako dalje i da li su im strategije održive, u sve naše živote se, na neki način neprimetno, uvukla digitalizacija kao sledeće agregatno stanje naših života, ali i naših biznisa.



Vladan Živanović
Managed Services Director
NCR Srbija

SAMO JE PROMENA IZVESNA

Na neki način, već više od decenije kompanija NCR priprema se kroz kontinuirano menjanje i adaptaciju na novonastale okolnosti na - upravo takvo, dominantno digitalno okruženje. Ako govorimo o činjenici da je naša kompanija, koja je nastala pre 132 godine, preživljavala najveće poslovne transformacije dvadesetog veka na uspešan način i iz svih tih procesa uvek učila i primenjivala to znanje kako bi postala još uspešnija, te činjenici da je naš portfolio deset godina unazad bio dominantan u domenu *hardwarea* - bilo je očekivano da ćemo i u novonastalim uslovima usvojiti adekvatnu strategiju kako da na pravi način dočekamo novu poslovnu disrupciju i dolazak, ako to tako možemo nazvati, „novih igrača“ na tržište – *Big Data, Internet of Things, Mobile devices, Cloud...*

NCR je svoju desetogodišnju transformaciju bazirao upravo na ovim promenama, kreirajući na taj način perfektно usaglašenu poslovnu strategiju koja na kvalitetan i uspešan način upravo te „nove igrače“ stavlja u centar svog biznisa.

A gde su pokazatelji kojima smo se rukovodili – pa, upravo u trendovima o kojima smo govorili. Siguran sam da znate neke od njih, ali evo da navedemo i neke:

ČINJENICA	ZAKLJUČAK
400 miliona ljudi putovalo je u inostranstvo u 1990. godini, a u 2016. preko 1,1 milijarde	Danas je sve više država povezano i te veze su iz godine u godinu jače i dublje
Količina podataka u periodu 2005.-2014. porasla je 45 puta	Brži rast je izvestan - još 9 puta će biti veći do 2020. godine
50% svetskog biznisa i transakcija već je digitalno i „preko granica“, čime se ostvaruje masovna demokratizacija globalne ekonomije	86% novostvorenih, start up kompanija već kreira svoja rešenja i portfolio za globalna tržišta i globalnu ekonomiju.

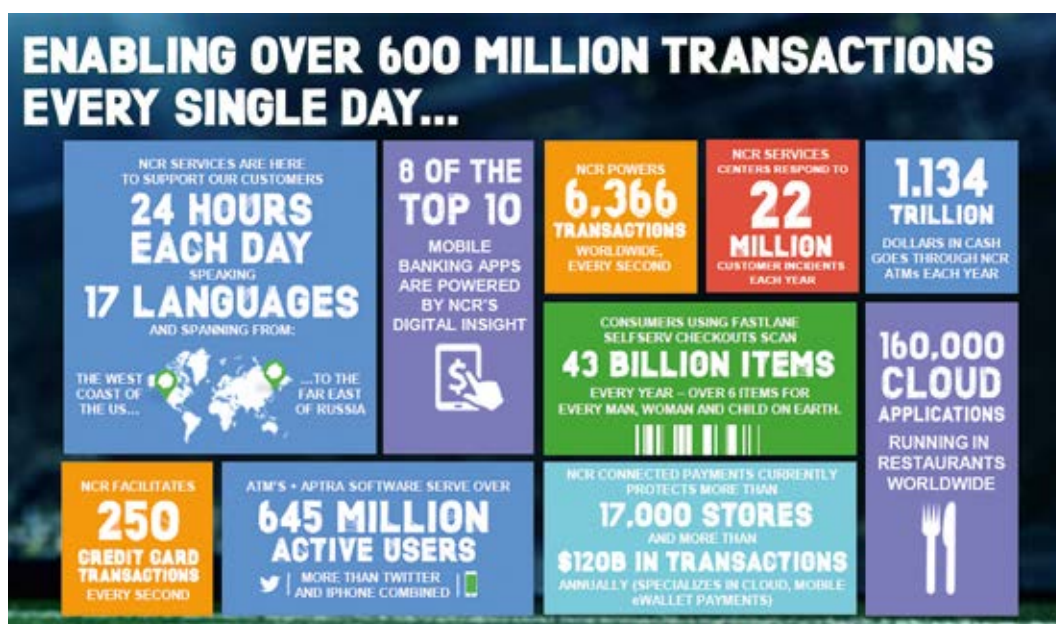
I mi smo sve ove, kao i mnoge druge činjenice, analizirali i došli do postavke globalnog problema:

Do 2020.godine živećemo u globalno konektovanoj ekonomiji.

Sudeći po Gartneru, 75% celokupnog globalnog biznisa biće u nekoj fazi dubinske digitalne transformacije, uveliko uključujući transformaciju prodajnih i partnerskih kanala komunikacije i visoku integraciju, ali će samo 30% biti uspešno. Većina kompanija nespriprema je za budućnost.

KLJUČ USPEHA

Integracija kanala komunikacije i transformacija biznisa sinonim je za digitalizaciju i NCR gradi svoje globalne kapacitete u najširem multikanalnom (*omnichannel*) okruženju, a u jezgro svojih operativnih uputstava i pra-



vila ugrađuje upravo tu, multikanalnu opciju. U tom smislu, NCR Grupa za Industrijska rešenja omogućuje našim korisnicima da budu uspešni u svojim digitalnim transformacijama.

DARVIN 2.0

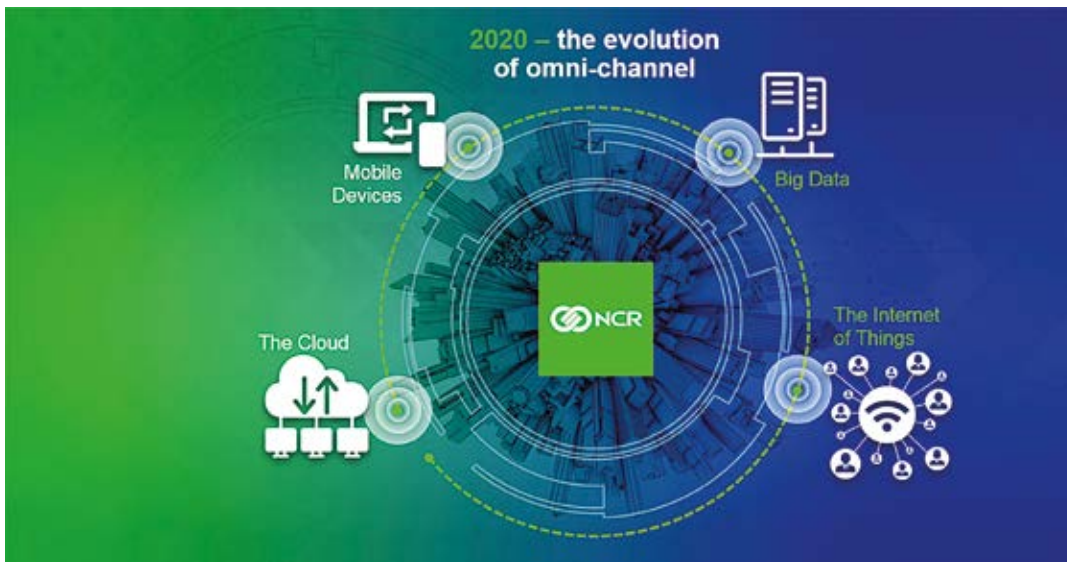
Da bismo uspeali da se pripremimo za takvo tržišno poslovanje, od suštinske je važnosti da prihvatimo tu vrstu digitalne evolucije koja se dešava u svim segmentima i od, dosad odvojenih kanala, pravi objedinjene poslovne *omnichannel* platforme koje koriste upravo te „nove igrače“ (*Big Data, IoT, Mobile, Cloud...*) da ih još više ubrza. Znači, ako je jedan od ključnih kanala za komunikaciju sa korisnicima pre manje od deset godina bio samo glas, sada je to čitav spektar komunikacija koje su, usled digitalne transformacije našeg životnog i poslovnog okruženja, postale realnost. I priznaćete, ne verujem da smo pre desetak godina imali svest o tome da ćemo tako lako doživljavati prave male revolucije u određenim industrijama, kao što je *Uber* učinio u transportu ili *AirBnB* u hotelijerstvu – a suština je upravo ta – pojavila se mogućnost da uspostavljanjem novih kanala komunikacije baziranim na maksimalnom korišćenju novih igrača, male kompanije koje misle globalno, praktično preko noći zaintrigiraju i okupe veliki broj korisnika i time iskreiraju pravi

poslovni zemljotres u svojoj industriji. A posle takvog zemljotresa, krajolik više nije isti i preživljavanje više nije ista igra.

U tom smislu, i pred našom kompanijom pojavio se izazov – kako se prilagoditi novonastaloj evolutivnoj promeni? Pritom, da bih vam na neki način ilustrovao koliku globalnu odgovornost imamo prema našim korisnicima, predstavicu neke brojke da biste imali u vidu kakav i koliki biznis mi omogućujemo i podržavamo:

- NCR globalno omogućuje preko 600 miliona transakcija za svoje korisnike na dnevnom nivou.
- 1.134 triliona dolara u kešu prođe kroz naše ATM uređaje godišnje.
- Svake godine 43 milijarde proizvoda naše kupca koristeći naše SelfCheckOut uređaje.
- 160.000 cloud aplikacija pokreće restorane širom sveta.
- NCR Servisni centri reše svake godine preko 22 miliona incidenata za naše korisnike.

A rešenje se na neki način nametalo i prihvatanjem promena i NCR je već kreirao i predstavio *omnichannel* platformu kojom omogućuje svojim korisnicima prelazak na novi, viši nivo poslovanja i osposobljava sve vidove komunikacije u svakom trenutku i sa svakog mesta – bazirajući svoj pristup na korišćenju i postulatima koje donose



Big Data, Mobile, Cloud i IoT.

Još jedna važna činjenica ne sme da se zane-
mari, a to su nove generacije, koje u potpunosti
funkcionišu u takvom okruženju i koje imaju već
promenjen DNK. Funkcionišu od malih nogu u
omnichannel okruženju, te samim tim zahtevaju,
kao korisnici, da im se omogući da tako i komuni-
ciraju. Složićete se da svako od nas ima bar po neki
primer beba koje još ni ne govore kako treba ali
već znaju kako da koriste značajan broj funkcio-
nalnosti mobilnih uređaja, kako da sami puste cr-
tani film ili da igraju igricu i slično. I više se ne čudi-
mo. Prihvatamo to kao evolutivnu činjenicu ali se
ipak, što je začuđujuće, u poslovnom smislu i dalje
veoma opiremo činjenicama da nova kategorija
mladih ljudi ima i svoje sposobnosti pome-
rene na jedan novi, viši nivo. Osim kada tragamo za novim
kadrovim – onda je potpuno logično da čovek
govori više jezika, da mu je korišćenje kompjutera
ispred veština pisanja, crtanja i slično.

E, to je još jedan detalj koji se u digitalnoj
transformaciji pojavljuje kao domino efekat.
Promene ljudi, koje prate promene poslovanja
i napredovanje tehnologije upravo zaokružuju
tu priču o novoj evoluciji, koja nije dovela do
izumiranja dinosaurusa ali jeste dovela do nove
generacije ljudi, koji postaju digitalni od rođenja
i u tom svetu žive i žele da imaju i poslovno
okruženje koje tome odgovara.

U tom smislu, i kompanije prilagođavaju

svoje poslovanje pa je sada podjednako važno
da se stvori jedan dobar, otvoren i kreativan
ambijent u kojem će vaše kolege i saradnici
koji pripadaju tim novim generacijama da imaju
takvo radno okruženje. To je sledeći zadatak
koji smo i mi kao kompanija postavili ispred
sebe – stvoriti sjajno mesto za rad. Moram da
priznam da se stalno preispitujem: „Šta je sve
potrebno da bi se stvorio takav ambijent?“. Onda
sam shvatio da stalno morate da izazivate
svoje okruženje da vam daje svoj *feedback* i
da pokušavate da prilagodite svoje poslovanje i
u tom smislu.

Naravno, kao posledica ovakve ubrza-
ne transformacije pojavljuje se još jedan
segment koji sve više i sve važnije utiče na
naše poslovanje, a to je *Robotic Process
Automation* i *Artificial Intelligence*. Siguran
sam da su vam već poznati ovi pojmovi koji su
već sastavni deo naše strategije, a nadam se
i vaše. Čak sam siguran da ta tema zaslužuje
da bude posebno obrađena i to i predlažem.
Verujem da će dalji napredak u ovom segmentu
za čas dovesti do novog cunamija i nove evolu-
tivne promene i, verovatno, nekog Darvina 3.0
jer, ceo svet se ubrzava i nije dovoljno da se ja-
ko uhvatite za stolicu. Morate i da se prilagodite,
inače će vas odneti struja. I setite se – **samo
je promena izvesna.** ■

Vladan Živanović je
Managed Services
Director u NCR Srbija
od 2014. godine. Pre
toga je radio kao CEO
u Saga (2012-2014),
CEO u Microsoftu
(2008-2011), kao i na
različitim pozicijama u
Microsoft-u i Comtrade
Group (2000-2008).
Vladana možete
kontaktirati e-mailom
vladan.zivanovic@ncr.
com.



Dejan Marković
Country General Manager
Schneider Electric Srbija

DIGITALIZACIJA IZA SVAKOG ČOŠKA

Innovation At Every Level

Digitalizacija je svuda oko nas i dešava se upravo sada. To je proces koji se neće zaustaviti, budući da je jedan od najuočljivijih trendova današnjice. Zapravo, to nije samo tehnološki trend već strategija kompanija širom sveta koje moraju da se prilagođavaju potrebama korisnika i da analiziraju njihove navike kako bi kreirale proizvode i rešenja upravo po meri svakog od njih.

To je kontinuirani proces kojem moramo da se prilagođavamo i koji će sve više da se menja. Brzina prilagođavanja na nove tehnologije i njihova primena u poslovnim procesima kompanijama donosi konkurentnu prednost i inovaciju koja je danas ključna za poslovni uspeh. Naravno, jasno je da motivi za digitalizaciju sistema i procesa neke kompanije mogu da budu različiti, ali ono što je svima zajedničko jeste činjenica da već danas treba da se razmišlja o poslovanju sutrašnjice. Predviđanja su da će do 2020. godine 75% svih zaposlenih na svetu biti *milenijalsi*, koji su rođeni u eri digitalne ekonomije, a mi moramo da budemo spremni da odgovorimo na sve potrebe svih klijenata.

Konkretno, najčešći izazovi s kojima se danas kompanije susreću su velike količine dokumenata, održavanje značajnih količina ispisnih uređaja, planiranje i izveštavanje, kao i drugi kompleksni procesi koji zahtevaju dosta vremena. Tu su naravno i praćenje, nadziranje i analiziranje procesa, poput upravljanja potrošnjom energenata u procesu proizvodnje, korišćenja inovativnih prodajnih kanala, naplate potraživanja, praćenje efikasnosti radnika... Samim tim dolazimo i do Internet of Things (IoT) transformacije. Ovaj pojam u segmentu poslovanja kompanije *Schneider Electric* podrazumeva instalaciju različitih senzora i njihovo povezivanje u lokalne mreže i gradsku internet mrežu, kako bi se dobila funkcija prepoznavanja, praćenja, nadzora i upravljanja objektima.

Najbolji primer za ovo je naš ADMS softver, koji je kreiran u *Schneider Electric DMS* u Novom Sadu. Reč je o integrisanom softverskom rešenju za upravljanje elektrodistributivnim sistemima, uz prisustvo obnovljivih izvora energije i energetske skladišta, kao integralne celine. Svrha ADMS Softvera jeste da se na najracionalniji način iskoriste svi raspoloživi elektroenergetski kapaciteti u električnim distributivnim sistemima, sa posebnim naglaskom na korišćenje obnovljivih izvora energije i energetske skladišta, i na taj način ostvare milionske uštede i spreči prekomerno zagađivanje životne sredine. ADMS softver trenutno je instaliran u 157 kontrolnih centara 73 elektrodistribucije, koje opslužuju preko 90 miliona korisnika na šest kontinenata. Inače, ADMS Softver je prema Gartneru proglašen za najkvalitetniji i najbolji proizvod na svetu, petu godinu za redom.

Takođe, *Schneider Electric* je nedavno sproveo globalno istraživanje na temu „Kako kompanije trenutno koriste ili planiraju da koriste *Internet of Things* (IoT) do 2020. godine“. Istraživanje je sprovedeno u 12 zemalja i na 2.500 korisnika, a ovo su neki od glavnih zaključaka:

Kao što su i industrijska revolucija, rođenje interneta i mobilna revolucija pokretale napredak, inovaciju i prosperitet, tako će i IoT funkcionisati kao izvor inovacije.

Očekuje nas sledeći talas digitalne transformacije, u kojem će radna snaga sve više biti digitalna i mobilno aktivna.

Primena ove tehnologije dovešće do ušteda kroz automatizaciju. Na primer, automatizacija u zgradama i industrijama predstavlja najviši potencijal za godišnju uštedu (63%). Rezultati pokazuju da će tehnologije automatizacije biti budućnost IoT-a, gde je skoro pola (42%) anketiranih naznačilo da planiraju da implementiraju IoT-podržane sisteme automatizacije zgrada u naredne dve godine.

Na taj način će Internet of Things tehnologija pomoći zemljama i njihovim ekonomijama da odgovore na najveće izazove sa kojima se suočava naša planeta, uključujući globalno zagrevanje, nestašicu vode i zagađenje. Zapravo, anketirani su identifikovali poboljšanje upotrebe resursa kao benefit broj jedan koji IoT pruža društvu u celini.

Do tada neiskorišćeni podaci omogućiće kompanijama da podignu korisničko iskustvo na sledeći nivo i doprineće efikasnosti i smanjenu troškova, a s druge strane očekuje se rast poverenja u transfer na cloud, čime će se podsticati saradnja industrije i vlada na unapređenju globalnih standarda sajber bezbednost.

Kako IoT funkcioniše, možemo da vidimo i na primeru pametnih gradova, koji su proizvod ubrzanog razvoja novih informacionih tehnologija i znanja, a koje se bazira na internet tehnologijama, bežičnim komunikacijskim sistemima i ostalim sensorima čiji je temelj tehnologija Internet of Things. Na taj način se svakodnevno prikuplja ogromna količina podataka koju je potrebno analizirati i pravilno iskoristiti, pa je osmišljena tehnologija Big Data, koja objedinjuje sve prikupljene podatke i olakšava njihovo razumevanje. Samo tako je moguće da se integrišu funkcionalnost pametnih rešenja i Internet of Things unapređenja, kako bi se povezale sve celine pametnog grada. Procene su da će „Internet of things“ do 2020. godine povezivati najmanje 50 milijardi uređaja. Prema Gartneru, prihodi generisani od strane IoT proizvoda i servisa premašiće 300 milijardi dolara do 2020. godine, a to predstavlja verovatno tek sami vrh ledenog brega. S obzirom na veliku količinu prihoda i podataka koje će IoT generisati, njegov uticaj će da se oseti širom celog Big Data univerzuma, jer će primorati kompanije da nadgrade postojeće alate i procese a tehnologiju da se razvije do te mere kako bi mogla da smesti taj dodatni volumen podataka i iskoristi prednost uvida, a koje će svi ovi novi podaci bez sumnje isporučiti.

Schneider Electric poznat je kao lider u integrisanim rešenjima i mi uvodimo inovacije na svakom nivou. Redefiniše se snaga i automatizacija za novi svet energije, a Internet of Things omogućava instalaciju raznih senzora i njihovo povezivanje, kako bi se dobila funkcija prepoznavanja, praćenja, analiziranja, nadzora u realnom vremenu i upravljanja u objektima. Mi to zovemo „Innovation At Every Level“. ■

Dejan Marković je Country general manager u *Schneider Electric* Srbija od 2016. Pre toga je radio u istoj kompaniji na različitim pozicijama od 2007. godine. Dejana možete kontaktirati e-mailom dejan.markovic@schneider-electric.com

Da li se fokusiramo na prave prodajne prilike?

Kako možemo bolje da upravljamo svojim prodajnim procesima?

Da li je istorija komunikacije sa klijentom uvek svima dostupna?

Ko su nam najprofitabilniji klijenti?

Kako moj tim prodavaca na terenu može prodati više?

Da li poznajemo svoje klijente bolje nego što ih poznaje naša konkurencija?

Odakle će doći naša sledeća velika prodajna prilika?

CRM

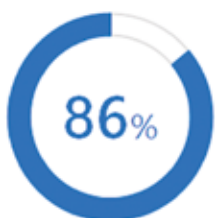
Microsoft Dynamics 365 for Sales

Zašto bi trebalo da brinemo?

Zato što je utisak koji ostavljamo na klijente važniji nego ikad.

- Ono što nas izdvaja od drugih.
- Ono što nam donosi nove i čuva postojeće klijente
- Ono što čini da naš posao raste.

....i u poslovnom okruženju sa povezanošću svih subjekata, vaša reputacija je značajnija nego ikad.



potrošača je spremno da plati više za uslugu koja donosi bolje korisničko iskustvo



klijenata je napustilo određeni brend usled loše usluge koja im je pružena



svih korisnika interneta je danas aktivno na društvenim mrežama



korisnika interneta veruje komentarima potrošača koje ostavljaju on-line



GoPro

Prve pruge 27 c
11000 Beograd, Srbija
office@gopro.rs
www.gopro.rs

Centar za korisničku podršku:
+381 11 31 90 439
podrska@gopro.rs
support@gopro.rs

DA LI STE POZVANI NA DIGITALNU ŽURKU?



Milan Simić
izvršni direktor za
IT podršku i ICT
servise
Telekom Srbija

Ako ste pogledali makar jednu epizodu HBO serije *Silicon Valley*, imali ste priliku da osetite kako izgleda pumpa inovativnosti sa američke Zapadne obale, čiju osnovu predstavljaju *startup*-ovi i inkubatori. Sakupiš grupu programera sa idejom na što čudnijem mestu i čekaš da se nešto genijalno ili apsurdno pojavi.

Kada se ima u vidu silos organizacija i procesi unutar velikih korporacija, sasvim je razumljivo da je njihov menadžment prethodnih godina mogao da potceni *startup* inkubatore, da se šali na račun *hackatona* ili da akceleratori i *coworking* prostore olako shvati kao trenutni hir ili prolaznu modu. Ipak, ove prakse i procesi koji su se rodili iz tehnološke kulture prethodnih decenija, omogućili su istom tom menadžmentu uvid u biznis budućnosti.

Inkubatori i akceleratori kakav je *Y Combinator*, pokazali su koliko takav pristup može da bude nadmoćan nad tradicionalnim. Spisak *startupsa* koji su produktivizovali svoju ideju uz podršku *Y Combinator*a uključuju *Airbnb*, *Reddit*, *Stripe*, *Dropbox*, *Twitch*, *Cruise*, kao i stotine drugih. Neke od ovih kompanija su potpuno promenile čitave industrije. Srpska kompanija *Baloonera* napravila je softversku platformu sa ciljem demokratizacije istraživanja svemira. Prvi srpski svemirski program koji omogućava brzo i lako slanje objekata na ivicu kosmosa kreće iz jednog beogradskog sutere-na.

Za controllere i njima dobro poznate procese za upravljanje kompanijom, od strateškog planiranja do upravljanja rizicima, kao i za tradicionalni IT sa svojim ITIL procesima i ISO standardima, praksa *hackatona* je zbunjujuća. Grupa inženjera napada težak problem u kratkim rokovima bez prethodnog plana. U najkraćem, kompletan proces planiranja može da se sažme u rečenicu:

„U redu, ekipo, imamo 24 časa da napravimo prototip ovog proizvoda koji radi“.

U osnovi digitalne transformacije ova je nova filozofija egzekucije. Mala grupa ljudi sarađuje na organizovan način i može da dostigne opipljiv rezultat, pod uslovom da je spremna da prihvati manje nego savršen „minimalan proizvod“. Brzina ima prednost nad savršenstvom, kontinuirano ponavljanje postaje ne samo prihvatljivo, već i potrebno. Stalna promena postaje deo svake jednačine.

Opasan jaz između planiranja i delovanja u velikim kompanijama i vrlo kratak rok za prilagođavanje tehnološkim tektonskim promenama, koje u svaku industriju u svakoj regiji donose nove inovativne kompanije sa svežim idejama, može da se premosti samo digitalnom transformacijom – sveobuhvatnom promenom čitavog poslovnog modela u čijoj osnovi je IT. Na osnovu iskustva iz prethodne decenije, industrije mogu da se podele na one koje su prošle kroz digitalnu transformaciju, na one koje su u tom procesu i na one se tek pripremaju da u njega uskoče. Na ovogodišnjoj dodeli Oskara, po prvi put se u konkurenciji za najbolji film našlo ostvarenje (*Machester by the Sea*) koje je producirala jedna internet platforma (*Amazon*), čime je zvanično započeta i transformacija holivudskih studija. Svi veliki proizvođači automobila otvorili su kancelarije u Silicijumskoj dolini. *Tesla* i *Volvo* eksperimentišu sa konceptom samovozećih vozila, a veliki nemački proizvođači sebe definišu kao softverske kompanije. Ova transformacija u svojoj osnovi ima tehnološke sile koje je pokreću – mobilnost, Cloud, Big Data i internet. Ponosan sam što je industrija u kojoj radim deo svega toga.

U osnovi, digitalna transformacija podrazumeva sposobnost da se prepozna način na koji nova tehnologija utiče na korisnike i ponašanje zaposlenih. Kako tehnologija postaje sastavni deo života, tako se od organizacija očekuje da unaprede svoje poslovanje i da ga fokusiraju na čoveka, da unaprede njegovo iskustvo ili mu ga učine dostupnim. Proizvođač traktora *John Deere* kreirao je platformu i otvorio je za programere širom sveta kako bi svom traktoru budućnosti dodao nove funkcionalnosti.

Imam sreću da radim u industriji koja je prošla kroz više talasa transformacije: od internet revolucije, do izazova koje sa sobom donosi ekosistem aplikacija. U svakom od ovih talasa, telekomunikacione kompanije pronašle su svoje mesto, prepoznale su vrednost za svoje korisnike i od ostalih učesnika u ekosistemu od neprijatelja stvorile partnere. Naučili smo sledeće:

- Digitalna transformacija u osnovi ima tehnologiju, ali je vode korisnici.
- Društvene mreže (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*...) i mobilnost menjaju iskustvo naših korisnika u realnom vremenu. Korisnicu su tu i žele da ih pratimo.
- Mapiranje i razumevanje korisničkog iskustva kroz čitav životni ciklus korisnika osnova je digitalne transformacije.
- Tri značajna elementa svake digitalne transformacije su:
 - Vizija i liderstvo,
 - Cilj je optimizacija korisničkog iskustva na svim kanalima,
 - Promene se materijalizuju kroz formiranje tima za digitalnu transformaciju.

Tehnološka osnova transformacije je agilna i fleksibilna IT infrastruktura zasnovana na *cloud* servisima, koji koriste *machine learning* za automatizaciju, predikciju ponašanja i inteligentnu notifikaciju. Svesni toga, investirali smo značajna sredstva u svoja četiri Data centra. Poslovni procesi morali bi da podrže i klasične poslovne procedure, koje su vezane za *core* procese kompanije ali i inovativne procese koji donose nove vrednosti. ITIL i DevOps postoje istovremeno, a od radne snage se očekuje fleksibilnost, u zavisnosti od situacije ili projekta. Svako od nas može da bude i nindža i samuraj, odnosno da deluje prema propisanom kodeksu

ali i da istovremeno bude spreman da svoje veštine upotrebi na nekonvencionalan način.

Digitalna transformacija zahteva nove ekspertize - *cloud*, automatizacija, veštačka inteligencija i IoT donose sa sobom i novu vrstu radne snage - robote. Jedan od većih parkinga u Minhenu ukinuo je sva radna mesta, a radnu snagu u potpunosti je zamenila veštačka inteligencija (AI). Kompanija **Conversica** već proizvodi *Intelligent sales assistants* koji uspešno zamenjuju prodajne timove u više od 700 kompanija, od *Sunset World Resorts* u Kankunu, do *Los Angeles Film School*. Telekom Srbija na svom *chat* kanalu koristi *chat botove* i prvi rezultati su ohrabrujući. Digitalno radno mesto budućnosti deliće AI i čovek. Prema pisanju britanskog *Ekonomista*, 47% postojećih zanimanja preuzeće veštačka inteligencija, ali će se stvoriti isto toliko novih poslova povezanih sa *data science*.

Imajući u vidu brzinu promena u poslovnom okruženju, postavlja se pitanje kako kompanija da izabere na koje trendove treba da reaguje a na koje da se adaptira. Na kraju krajeva, ne možemo da uradimo sve i ne započinje se svaki dan od nule, uprkos tome što osnivač *Amazona* Džef Bezos govori da je svaki dan za njegovu kompaniju prvi dan. Ono što pomaže kompaniji da uprkos brzini poslovanja ne zaboravi na svoju svrhu, jeste jasno razumevanje misije preduzeća i fokusiranje na korisnika, postavljanje prioriteta u realnom vremenu i brzo procenjivanje koje su promene vredne reagovanja, kao i šta da se koristi u tom slučaju. *Apple* i *Google* su uvek imali takav okvir, od misije Stiva Džobsa „pravljena alata koji će da unaprede čovečanstvo“, do zaveta osnivača *Googlea* Lerija Pejđa i Sergeja Brina „ne čini zlo, dok organizuješ informacije čitavog sveta“. Imati jasan pravac a ne plašiti se neuspeha u pojedinim koracima, osnova je svake dobre digitalne transformacije. Korisnici će uvek znati da cene hrabrost i posvećenost. ■

Milan Simić je Izvršni direktor za IT podršku i ICT servise u Telekomu Srbija od 2009. godine. Pre toga je radio na različitim pozicijama u Telekomu Srbija od 2003. godine, odnosno u IT industriji od 2001. godine. Milana možete kontaktirati e-mailom milansi@telekom.rs

DIGITALNI PRODAJNI LEVAK

Često držim *in-house* radionice u kompanijama koje žele da uhvate digitalni talas. Obavio sam preko hiljadu razgovora na temu digitalizacije biznisa, od malih i srednjih preduzeća, do poznatih srpskih brendova. Posle toliko vremena, kao što psihijatar posle mnogo seansi počinje da uočava nekakve najčešće „bagove“ u ljudskom mozgu, tako i ja vidim univerzalne probleme koji se javljaju kod svih.



Istok Pavlović
Marketing
Fra.me

Najčešći slučaj je da firme, čak i one najveće, rade digitalni deo prodaje „sa pola mozga“, a razlog je vrlo prost: veći deo prihoda dolazi im iz *offline* segmenta, pa nemaju taj pritisak da moraju da se bave digitalnim medijima i da nauče kako se u tom segmentu prodaje. U takvim firmama, poslovanje u digitalnoj sferi najčešće se poveri nekome ko zna samo da skuplja lajkove po društvenim mrežama, bez ikakve biznis logike.

Ono što ja koristim, i učim druge kompanije da to koriste, jeste koncept prodajnog levka na internetu. Prodajni levak je razrađen, automatizovani sistem za dovođenje novih i aktivaciju starih kupaca, a koji se zasniva na socijalnom inženjeringu, metrici i metodama koje provereno rade.

Moji privatni poslovi su 100% bazirani *online*, a to znači da ako ne znam kako da prodam nešto preko interneta, moja firma neće zaraditi ništa. Mi nemamo fizičke prodavnice koje će uvek da ostvare neki promet, bez obzira na to šta se dešava na internetu. Nema zezanja, nema besciljnog skupljanja lajkova sa fiks-idejom „nešto će valjda da se desi“. U takvoj situaciji, morao sam da naučim sve ono što je pravi digitalni marketing - *sales funnel*, analitika, metrika i direktno merenje prodaja koje su došle preko interneta, a ne prikupljanje lajkova i pošalice na društvenim mrežama, čime se inače mnogi bave.

„Ali mi ne prodajemo preko interneta“, reći će neko. Ovo je najčešća greška koju sam viđao: ljudi misle da se preko interneta prodaja dešava samo ako imate nekakvu *online* prodavnicu i na njoj dugme „dodaj u korpu“. Ne. Internet se koristi za prikupljanje *lidova*, u količini koju prodavci na terenu nikada ne bi mogli da sakupe.

Ljudi misle da se putem interneta ne mogu prodati stvari poput stanova, automobila, kredita, skupih uređaja... sve ono za čiju kupovinu ljudima treba vremena da razmisle. To je varka. Itekako mogu da se prikupe *lidovi* i kontakti onih koji su zainteresovani. Pre nekoliko

godina postavio sam *Internet sales funnel* u kompaniji *Zepster*, koji je radio savršeno zato što nismo pokušavali da direktno prodamo njihove proizvode preko interneta, već smo napravili automatizovani sistem za prikupljanje *leadova*, koji su se nadalje konvertovali u njihovom prodajnom timu. Sistem se sastojao od selektivno vidljivih Fejsbuk postova sa mikrotargetiranjem u prvom prstenu (nešto slično kao što je uradila Cambridge Analytica sa Trampovom kampanjom), a zatim *landing page* prilagođen veb-medijskom diskursu, sa ključnim benefitima i adresiranjem sumnje u drugom prstenu. Sledeći prsten bio je prepušten prodajnom timu koji je već bio razrađen. U tom slučaju, bio je postavljen odličan SLA (*service level agreement*) između marketing i prodajnih timova.

Često se ljudima daje nekakva besplatna vrednost u zamenu za kontakt. Besplatna vrednost može da bude *online webinar*, e-knjžica, mini video-tutorijal na neku temu. Ovo zovemo lestvica vrednosti i ovaj koncept je u digitalnim medijima izuzetno efikasan, pre svega zato što digitalni sadržaj pravimo tako da nas produkcija košta samo prvi put (na primer, video). Taj princip se inače zove „content marketing“, vrlo popularan termin za koji ste verovatno čuli. Kad god sam primenio ovaj koncept, efekat je uglavnom bio takav da se prikupi više zainteresovanih ljudi nego što prodaja može da stigne da obradi.

Digitalni prodajni levak je kao jedan niz prstenova, u kojem na početku ulazi tečnost, odnosno posetioci (*web traffic*), a na kraju izlaze kupci. Ovaj sistem nažalost nema redundansu, a to znači da ako je samo jedan od prstenova „zapušen“, kupaca neće biti. Najčešći slučaj koji vidim jeste da ljudi odlično urade neke delove ovog levka a druge potpuno zapostave, jer ili ni ne znaju da postoje, ili ne vide gde greše.

Na primer, neko može da ima sjajnu ponudu, ali da nema razrađen sistem prikupljanja i aktiviranja kontakata na sledeću stepenicu. Ili, neko je odlično targetirao i ima sjajnu reklamu, ali je *landing stranica* koja treba da izazove akciju urađena zbunjujuće, sa niskim „koeficijentom pažnje“ (to je metrika kojom procenjujemo fokus i efikasnost prodajne stranice). Generalno, uvek fali neka kockica u digitalnom matriksu, i upravo ta kockica dovodi do loših rezultata. Nekad se vidi „iz aviona“ u čemu je problem, a nekad se shvata čitanjem podataka iz veb-analitike. Retko nailazim na slučajeve kada je neko uradio baš svaki korak onako kako treba – tad stisnem ruku i kažem „bravo, majstori“. Obično to bude neko čiji je biznis 100% na internetu.

Žao mi je kada vidim koliko neko propušta zato što nije postavio digitalnu platformu kako treba. Nedavno sam imao jedan slučaj – firma ima *online* prodavnicu, godišnji promet prošle godine bio im je oko 130.000 evra. Prvo što sam pitao bilo je: „Da li radite remarketing?“ Odgovorili su: „Ne, šta je to?“ Namestio sam im remarketing za sat vremena. Posle mesec dana videlo se da je prodaja porasla za 15%, upravo zbog remarketinga. Na godišnjem nivou to je dodatnih 20.000 evra. Toliko su gubili svake godine jer nisu uradili nekoliko određenih „klikova“, i to zato što nisu ni znali da oni postoje.

Sve u svemu, digitalizaciju mora da uradi neko ko se u nju zaista razume, inače nećete imati rezultate i izgovaraćete čuvenu rečenicu: „Probali smo taj internet, ali nama to slabo radi“. ■

Istok Pavlović je specijalista za internet marketing. Trenutno radi marketing u Fra.me, od septembra 2013. godine, i kao predavač na Fakultetu za medije i komunikacije. Takođe je i CoFounder YouQueen-a, od januara 2011. Istoka možete kontaktirati e-mailom istokpavlovic@gmail.com.

5. ICV KONGRES CONTROLLERA

Cena (EUR)

Digitalizacija poslovanja – controller 4.0	26. maj 2017.	249
--	---------------	-----

CONTROLLING

Akademija Controllinga	15 dana	2.900
Nivo 1 – Controlling sistem	27–29. mar; 24–26. apr; 15–17. maj; 19–21. jun	690
Napredni Excel za controllere	26–27. apr; 29–30. maj	590

EXCEL

Akademija Excela	8 dana	1.900
Nivo 1 – Napredni Excel	Svaki ponedeljak–utorak (27–28. feb; 6–7. mar; 13–14. mar; 20–21. mar; 27–28. mar; 3–4. apr; 10–11. apr; 24–25. apr; 8–9. maj; 15–16. maj; 29–30. maj; 5–6. jun; 12–13. jun; 19–20. jun; 26–27. jun; 3–4. jul; 10–11. jul; 17–18. jul; 24–25. jul)	590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	13–14. mar; 6–7. apr; 15–16. maj; 12–13. jun; 28–29. jun	590
Nivo 3 – Dashboard	3–4. maj; 31. maj–1. jun; 12–13. jul	590
Nivo 4 – VBA programiranje u Excelu	1–2. mar; 15–16. mar; 5–6. apr; 10–11. maj; 7–8. jun; 28–29. jun; 26–27. jul	590
Napredni Excel za controllere	26–27. apr; 29–30. maj	590

Akademija za Power Excel BI alati	8 dana	1.900
Nivo 1 – Power Pivot	27–28. feb; 20–21. apr; 8–9. maj	590
Nivo 2 – Power Query	6–7. mar; 15–16. maj; 5–6. jun	590
Nivo 3 – Power BI	13–14. mar; 12–13. jun; 10–11. jul	590
Nivo 4 – SQL	20–21. mar; 26–27. jun; 17–18. jul	590
Excel za HR menadžere	12–13. apr; 18–19. apr; 5–6. jun; 26–27. jun; 19–20. jul	590
Napredne Pivot tabele	7. apr; 2. jun; 7. jul	290

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Akademija za izveštaje za menadžere	8 dana	1.900
Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadžere po IBCS® standardima	15–16. mar; 22–23. mar; 29–30. mar; 3–4. apr; 12–13. apr; 26–27. apr; 17–18. maj; 21–22. jun; 19–20. jul	590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	13–14. mar; 6–7. apr; 15–16. maj; 12–13. jun; 28–29. jun	590
Nivo 3 – Kreiranje izveštaja u Excelu	15–16. mar; 10–11. apr; 22–23. maj; 19–20. jun; 5–6. jul	590
Nivo 4 – Dashboard	3–4. maj; 31. maj–1. jun; 12–13. jul	590
Izveštaji za HR menadžere	24–25. apr; 3–4. maj; 17–18. maj; 3–4. jul; 26–27. jul	590

HR

Excel za HR menadžere	12–13. apr; 18–19. apr; 5–6. jun; 26–27. jun; 19–20. jul	590
Izveštaji za HR menadžere	3–4. maj; 24–26. apr; 17–18. maj; 3–4. jul; 26–27. jul	590

FINANSIJE

Analiza finansijskih izveštaja	27–28. mar; 24–25. apr; 29–30. maj; 19–20. jun; 12–13. jul	590
Business Case (CAPEX analiza)	18–19. apr; 24–25. maj; 21–22. jun	590
Cash Flow analiza	20–21. apr; 14–15. jun; 19–20. jul	590

STRATEGIJA

Cena (EUR)

Biznis simulacija SOF (Strategija–Operacije–Finansije)	30–31. mar; 27–28. apr; 18–19. maj; 14–15. jun; 5–6. jul	590
---	--	-----

HARD SKILLS

Finansije za ne-finansijere	20–21. mar; 26–27. apr; 8–9. maj; 12–13. jun; 21–22. jun; 10–11. jul	590
Controlling za ne-controllere	22–23. mar; 10–11. apr; 8–9. maj; 7–8. jun; 3–4. jul	590
Biznis plan	3–4. apr; 14–15. jun; 17–18. jul	590
Nivo 1 – BSC sistem	10–11. apr	590
Nivo 2 – BSC implementacija strategije	22–23. maj	590
Nivo 3 – BSC monitoring i usklađivanje strategije	24–25. jul	590

PREZENTACIJA

Prezentacione veštine	12–13. apr; 7–8. jun	390
Napredne prezentacione veštine – Storyline	18–19. apr; 5–6. jul	390
Power Point	5. maj; 23. jun; 21. jul	290

PRODAJA

Akademija Sales controllinga	8 dana	1.900
Nivo 1 – Sales controlling (strategija)	5–6. apr	590
Nivo 2 – Sales controlling (operativa)	27–28. mar; 10–11. maj; 8–9. jun; 26–27. jun	590
Nivo 3 – Sales controlling (finansije)	29–30. maj; 26–27. jul	590
Nivo 4 – Sales controlling (izveštavanje)	24–25. jul	590
Profesionalne prodajne veštine 1	29–30. mar; 10–11. maj; 28–29. jun	490
Profesionalne prodajne veštine 2	12–13. apr; 31. maj–1. jun	490
Vuk sa Wall street-a	3–4. maj; 22–23. jun; 12–13. jul	490

SOFT SKILLS

Komunikacione veštine	6–7. mar; 22–23. mar; 28–29. jun; 10–11. jul	390
Upravljanje vremenom	8–9. mar; 5–6. apr; 31. maj–1. jun	390
Timski rad	1–2. mar; 29–30. mar; 17–18. maj	390
Prezentacione veštine	12–13. apr; 7–8. jun	390
Vođenje sastanaka	28. feb; 24. maj	390
Savremeni menadžer	20–21. apr; 14–15. jun; 3–4. jul	390

ZEN PREZENTACIJA

Akademija ZEN prezentacije	8 dana	1.900
Nivo 1 – ZEN Prezentacija	20–21. apr	590
Nivo 2 – ZEN Priprema	31. maj–1. jun	590
Nivo 3 – ZEN Dizajn	12–13. jul	590

LEAN (KAIZEN™ INSTITUT SRBIJA)

Kaizen™ Foundation	3–5. apr; 3–5. maj; 22–24. maj; 5–7. jul	690
TPM® Foundations	10–12. maj; 5–7. jun; 17–19. jul	690



- MCB – Menadžment Centar Beograd je siguran da ćete dobiti najviši kvalitet obuke za uloženi novac. Sa druge strane, ukoliko ne ispunimo Vaša visoka očekivanja, nudimo Vam garanciju – **100% povraćaj novca.**
- **100% garancija – ukoliko niste zadovoljni obukom, vraćamo Vam novac.**

ORGANIZACIJA

Obuke se održavaju u našem trening centru u Beogradu, Ustanička 189.
Radno vreme 9–16h, pauza za ručak 12.30–13.30h. Broj polaznika je ograničen na 12.

IN-HOUSE

Mnoge kompanije žele da prilagode treninge svojim potrebama.
Javite se za informacije oko in-house obuka.

SANJA JEVDENIJEVIĆ

VP OF HUMAN RESOURCES AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
DELHAIZE SRBIJA

ULAGANJE U LJUDE KAO NAJVREDNIJA INVESTICIJA

Sanja Jevđenijević nam otkriva da je jako bitno da radite ono što volite, smatra da je idealna pozicija svaka ona na kojoj može da se raste i napreduje i otkriva svoje tajne za uspešan balans porodičnog i privatnog života.



POSAD

■ **Kompanija *Delez Srbija* konstantno raste, a trenutno zapošljava skoro 12.000 ljudi, jedan je od pet najvećih poslodavaca u zemlji i broj 1 kada govorimo o tržišnom učešću u maloprodaji. Po čemu se izdvajate od ostalih brendova i formata?**

Snagu naše kompanije čine ljudi. Svesni smo da su samo zdravi, srećni i posvećeni ljudi osnov za dugoročni rast i razvoj. Mi ulažemo u naše zaposlene u kontinuitetu tokom cele godine, pružamo šansu mladima koji su na početku svoje profesionalne karijere, a poslu pristupamo svakog dana sa mnogo integriteta. Zato verujem da je dobar rezultat koji kompanija postiže u stvari rezultat posvećenosti kolega, kao i kulture koja se temelji na kompanijskim vrednostima.

■ **Vi ste potpredsednica Sektora ljudskih resursa i organizacionog razvoja i rukovodite velikim timom. Na koji način je organizovan taj Sektor i kako Vaše odluke utiču na poslovanje kompanije?**

Snaga mog tima, različite uloge i odgovornosti koje imamo reflektuju se u kreiranju našeg dugoročnog opredeljenja da doprinesemo tome da naši zaposleni vole ono što rade. Obezbeđujemo talente za danas i sutra, razvijamo sposobnosti, ulažemo u znanje i karijeru. Prepoznajemo, nagradujemo i kreiramo jake veze između naših lidera, zaposlenih i naših potrošača. Gradimo kulturu u kojoj računamo jedni na druge, i tako zajedno donosimo svežu inspiraciju za bolji život – što je i svrha postojanja naše kompanije.

■ ***Delez Srbija* ima jednu neobičnu vrednost – humor – što je inače i vrednost MCB-a. Na koji način humor prožima Vaš svakodnevni rad?**

Meni lično humor jako prija, a činjenica da radim u kompaniji koja neguje ovu vrednost daje mi dodatni elan i motivaciju u svakodnevnom poslu. Humor kao naša vrednost predstavlja niz ponašanja koja doprinose pozitivnoj radnoj atmosferi i optimizmu. Važno nam je da zajedno proslavimo svaki uspeh, a humor vidimo kao element koji će da utiče na dobre i pouzdane odnose među kolegama. Samo ukoliko volimo svoj posao i ukoliko naš radni dan čine dobri odnosi sa kolegama i tre-

nuci kojih se sećamo sa osmehom na licu, možemo da budemo sigurni da smo na pravom mestu.

■ **Kao potpredsednica za HR, Vi najviše doprinosite kreiranju korporativne kulture. Koliko je ona važna za razvoj kompanije?**

Korporativna kultura i principi na kojima ona počiva predstavljaju osnovne stubove poslovanja i izuzetno su važni za rast i razvoj kompanije. Važno je da naše kolege svakog dana žive tu kulturu i da su njihove poslovne odluke zasnovane na njenim principima. *Delez Srbija* je deo internacionalnog lanca *Ahold Delhaize* koji posluje u jedanaest zemalja i okuplja više od 375.000 saradnika. Upravo vrednosti kao što su integritet, smelost, timski duh, brižnost i humor spajaju sve zaposlene i čine da lokalna tržišta budu povezana u jednu porodicu. Svoju ulogu i ulogu mog tima prvenstveno vidim u građenju čvrstih veza i odnosa među kolegama, stvaranju pozitivne radne atmosfere, i obezbeđivanju inkluzivnog okruženja koje uvažava različitosti.

■ **Pokrenuli ste akcije „Leadership Development Program“ i „Management Development Program“ u cilju razvijanja zaposlenih u lidere. Da li možete da nam date više informacija o tim programima?**

U našoj kompaniji ulaganje u ljude je najvrednija investicija i zaista se trudimo da različitim razvojnim programima podstičemo njihovo usavršavanje. Management development program (MDP) i Leadership development program (LDP) samo su neki od programa koje realizujemo.

MDP kreiran je u cilju ojačavanja i razvijanja menadžera kroz sadržaje koji su u vezi sa njihovim aktuelnim razvojnim potrebama. Program podstiče razmenu i interakciju među učesnicima na sličnim nivoima odgovornosti. Kroz niz tema i radionica, učesnici nadograđuju svoje veštine i kreiraju lične razvojne ciljeve.

LDP predstavlja kombinaciju treninga, radionica, foruma i konkretnih zadataka koji prate i podržavaju razvoj liderskih kompetenci tokom perioda od godinu dana. Osim toga, u cilju razvoja kompetenci, učesnicima programa ponuđena je i mogućnost individualnog koučinga i mentorstvo.

Osim ovih programa istakla bih još neke na

koje sam ja lično veoma ponosna, kao što su Akademija za poslovođe i Internacionalni program za razvoj mladih lidera.

■ **Delez Srbija je kompanija koja ima snažno razvijenu društvenu odgovornost. Na koje aktivnosti ste posebno ponosni?**

Verujem da kompanija može da posluje dobro samo ukoliko dobro i čini. Društveno odgovorne aktivnosti deo su strategije održivog razvoja, i kompanija njima pristupa vrlo savesno. Odgovorno upravljamo otpadom i na taj način utičemo na zdravije i lepše okruženje u kojem poslujemo i živimo, a samo tokom prethodne godine reciklirali smo 10.000 tona otpada i najveći smo recikleri na tržištu. Ipak, posebno bih istakla projekat doniranja hrane, u koji je svakog dana uključeno oko 200 mojih kolega iz sistema. Tokom 2016. godine donirali smo 1.000 tona namirnica, a sarađujemo sa 60 humanitarnih organizacija. *Delez Srbija* je najveći donator hrane u zemlji i zaista sam ponosna na kolege koje realizuju projekat „Pomažemo da imaju i oni koji nemaju“, jer on obezbeđuje svakodnevni obrok za 8.000 ljudi i doprinosi rešavanju jednog od najvećih društvenih problema, kao što je siromaštvo. Osim svega navedenog, ponosni smo i na različite volonterske akcije tokom godine.

■ **Posao u maloprodaji je težak („retail is detail“), a plate su male. Da li biste preporučili svojoj deci da počnu da rade kao kasirke ili magacioneri?**

Moj savet je da se opredelite za posao u kojem uživate i koji volite. Moj pokretač i moja strast su ljudi i rad sa njima. A da je to pravi put, govori i moja lična karijera, a koju sam započela u prodavnici, rasla sam i razvijala se, i onda došla do pozicije potpredsednika kompanije i člana Izvšnog odbora. Idem u susret petnaestoj godini u kompaniji, u njoj sam rasla i u njoj sam se razvijala. Smatram da uspeh proizilazi iz sopstvenog zadovoljstva, postignuća i prepoznavanja prilika koje su pred vama. Ono što je takođe važno, jeste da kompanija prepoznaje vaše potencijale i da nagrađuje vaš doprinos. Preporučila bih svakome, pa i svojoj deci, da izaberu okruženje u kojem će moći da rastu, razvijaju se i da daju najbolje od sebe.





CONTROLLING

■ **U Srbiji je teško pronaći dobar kadar. S druge strane, često nam govore da smo mi najpametniji, najsposobniji, da smo bolji od drugih... Koji je Vaš stav po tom pitanju, da li je lako pronaći dobar kadar u Srbiji?**

Ukoliko vas tržište rada prepoznaje kao dobrog poslodavca, pronalazak adekvatnih kandidata je samo jedan u nizu faktora koji utiču na to da imate kvalitetne zaposlene. Našim razvojnim programima privlačimo one kandidate koji žele da rastu i da se razvijaju. Jako je važno da tokom selekcije kod kandidata prepoznate želju za učenjem i motivaciju, uklopivost u kulturu i kompanijske vrednosti, kao i strast prema poslu. Mi zaista imamo priliku da upoznamo izuzetne kandidate, ali svojom obavezom smatramo i njihovo usavršavanje i stalnu nadogradnju tokom karijere u *Delez Srbiji*.

■ **Tema ovog broja je digitalizacija biznisa. Kako se *Delez Srbija* priprema za digitalizaciju? Da li će klasični formati, kao što je vaš, da odu u prošlost i da li ćemo sve kupovati preko *Amazona*?**

Digitalizacija je danas prisutna u svim segmentima poslovanja, a kompanija *Ahold Delhaize* jedan je od globalnih lidera u *online* trgovini. Mi u *Delez Srbija* trudimo se da pratimo savremene trendove i da odgovorimo na potrebe potrošača u 21.veku na najbolji način. U julu mesecu implementirali smo *SAP retail sistem*, a kupovina namirnica putem *Maxi online* prodavnice odgovara na potrebe kupaca koji preferiraju kupovinu „na klik“. Kako istraživanja pokazuju da većina kupaca u Srbiji ipak i dalje preferira tradicionalni koncept nabavke, koji podrazumeva odlazak u supermarket, verujem da će klasični formati ostati relevantni tržišni igrači. Za one kupce koji vole brzu i jednostavnu kupovinu kreirali smo i mobilnu aplikaciju *Maxi online prodavnice*, ali i *Maxi mobile karticu* koja omogućava besplatne minute i internet saobraćaj. U narednom periodu nastavićemo da ulažemo u ovaj segment poslovanja, kao i da razvijamo digitalne kanale komunikacije naših brendova.

■ **Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva, koja se najčešće povezuje sa finansijama. S druge strane, u Nemačkoj je aktivno razvijen i HR controlling – ostvarivanje ciljeva u vezi za ljudima. Koliko je razvijen HR controlling u *Delez Srbija*? Koji su najšehći ciljevi u HR-u kojima težite?**

Naš cilj su srećni i zadovoljni zaposleni koji rade u podsticajnom radnom okruženju. Dva puta godišnje sporovodimo istraživanje posvećenosti zaposlenih. Na osnovu rezultata koje dobijemo, imamo jasan uvid u stepen posvećenosti i zadovoljstva, a prema poslednjim rezultatima on iznosi 88 odsto. Ovaj rezultat je iznad proseka za sektor maloprodaje, a nama lično je motiv da znamo da smo na pravom putu i da u sledećem istraživanju ostvarimo još bolji rezultat. Osim posvećenosti, pratimo i različite indikatore u vezi sa razvojnim planovima zaposlenih, obukom, fluktuacijom, kretanjem personalnih troškova i slično.

■ **Uspešnu kompaniju čine ljudi i na Vama je velika odgovornost prilikom selekcije kadrova. Po vama, koje kompetencije controller mora da ima da bi bio uspešan?**

Za uspešno obavljanje svakog posla važna je motivacija, posvećenost i pozitivan pristup i uklopivost u okruženje. Kako govorimo o filozofiji koja je u tesnoj vezi sa postavljanjem i praćenjem ciljeva, dodatne karakteristike koje ova pozicija zahteva su jasne smernice, komunikacija, dobra metodologija i analitičan pristup.

■ **Kao osoba koja je zadužena za donošenje strateških odluka, u svom radu se oslanjate na različite izveštaje. Po Vašem mišljenju, koje su tri ključne karakteristike dobrog izveštaja?**

Da bi izveštaj bio dobar, on prvenstveno mora da odgovori na svoju svrhu, tačnije, mora da bude primenljiv i pouzdan. Osim toga, jako je važno da je metodologija na kojoj je zasnovan jasna i precizna, a dobar izveštaj mora da obuhvati i sve parametre koji će biti od pomoći za analizu, evaluaciju i donošenje odluka.

■ U misiji controllinga navedeno je: „Controlleri su biznis partneri menadžerima u ostvarivanju ciljeva“. S druge strane, i HR posmatra sebe kao biznis partnera menadžeru za razvoj liderstva. Koliko su controlling i HR slični i/ili različiti?

Činjenica je da su i controlleri i zaposleni u ljudskim resursima podrška kolegama u ostvarivanju boljih rezultata. Sličnost je i u fokusu na rezultate, ostvarivanju ciljeva i unapređenju procesa i metodologija.

■ Controlleri aktivno učestvuju u procesu definisanja ciljeva za kompaniju (strateško planiranje, operativno planiranje i budžet). S druge strane, HR aktivno učestvuje u procesu definisanja individualnih ciljeva za zaposlene (performance management). Koliko se prepliću ova dva procesa, odnosno kakva je saradnja između controllinga i HR-a kod vas?

Naša svrha je da zaposleni vole ono što rade i samim tim smo u čvrstoj vezi sa saradnicima u celoj organizaciji. Naravno, ima i dosta procesa, projekata i inicijativa u kojima smo više ili manje povezani. Sama postavka ciljeva koji se prate tokom cele godine jeste zadatak za kompletan menadžment. Svesni smo da su za dobre poslovne rezultate i postizanje ciljeva potrebni i zaslužni svi. HR ima značajnu ulogu u postavljanju godišnjih ciljeva, zajedno sa svim ostalim učesnicima u procesu. Takođe, jako smo upućeni na controlling i u upravljanju budžetom personalnih troškova, koji u svim kompanijama ima značajan udeo u ukupnim troškovima. Osim zarade, zaposlenima nudimo i dosta pogodnosti koje su deo ovog budžeta. Danas *Delez Srbija* ima skoro 12.000 zaposlenih u maloprodaji, distributivnom centru i službi podrške, i zato je neophodna dobra saradnja i sinergija svih poslovnih procesa, kako pri obavljanju svakodnevnog posla, tako i pri pristupu strateškim inicijativama kompanije.

LIČNO

■ Vaša pozicija podrazumeva konstantnu interakciju sa ljudima. Često ste u prilici da slušate različita iskustva kako u životu, tako i na poslu. Kako se opuštate posle napornog radnog dana?

Upravo su ljudi ti koji mi daju energiju i koji me inspirišu. Različitost je dragocenost i ona nam dozvoljava da i sebe upoznamo na bolji način i da sagledamo život iz drugačije perspektive. Opuštam se u druženju i vremenu provedenom sa porodicom i pozitivnim ljudima. Volim da čitam, gledam filmove, idem u pozorište i kad god mogu, otputujem negde... U mojoj porodici svi su sportisti, a ja uživam u navijanju.

■ Uspomene sa putovanja i upoznavanje različitih kultura su bogatstvo koje oplemenjuje čoveka. Kada biste mogli da promenite mesto boravka, koja bi to destinacija bila i zašto?

Često putujem, i zbog posla a i privatno, i imala sam priliku da upoznam različite ljude i kulture. Moj izbor za život bi mogla da bude Barselona. Osim jedinstvene arhitekture, kulture i klime, fascinira me i to što duh različitih gradova možete da prepoznajete u celinama Barselone. Čini mi se da u jednom gradu imate i Menhetn, Rovinj, Veneciju i pomalo Beograda.

■ Vi ste sa svojim suprugom u vezi skoro 30 godina i imate dvoje sjajne dece. Koja je tajna uspeha tako duge veze i uspešne porodice? Kako „rukovoditi“ mužem? Kako „rukovoditi“ decom?

Uklopiti dinamičan posao i porodicu je najveći izazov za savremenu ženu. U svojoj porodici i svom partneru nalazim podršku i najskenije kritičare. Ljubav, razumevanje i kompromis su recept za dugoročni sklad i vezu.

Važno je da zadržite svoj identitet i da sačuvate intiman prostor za male stvari koje vas usrećuju. Ako deci dajete dobar primer, ako im pružate nesebičnu ljubav i podršku, onda će i oni jednog dana biti uspešni i zadovoljni ljudi. Moja porodica je temelj mog uspeha.

■ **Jedno od Vaše dece je sjajan košarkaš i studira u SAD. Koje su tajne roditeljstva – dobra selekcija (RS), razvoj (TD), ocenjivanje (PM), nagrada (CB) ili nešto treće?**

Uloga roditelja je najveća odgovornost koju vam život podari i tu se greške ne praštaju. Ja sam svoju decu vaspitavala da budu samostalni i odgovorni za svoje postupke. Neretko sam zbog posla malo vremena provodila sa njima i zbog toga sam se često preispitivala da li im posvećujem dovoljno vremena. S druge strane, ponosna sam jer su od mene dobili vetar u leđa i snagu da sami donose odluke i da smelo idu kroz život. Moj sin je otišao iz zemlje sa 16 godina, to je bila njegova odluka. Moja uloga je bila da imam poverenja, da ga podržim na tom putu, što sam i učinila. On je danas uspešan student i sportista. Čini mi se da je danas naša veza još čvršća. Ponosna sam podjednako na oboje, na njihovu samostalnost i odlučnost kojom koračaju kroz život i grade svoju budućnost.

■ **Vi se bavite HR-om a završili ste Mašinski fakultet. Da li poželite ponekad da se vratite nacrtnoj geometriji, mašinskim konstrukcijama... ili je lepše raditi sa ljudima?**

Završila sam Mašinski fakultet i to mi je dalo dimenziju racionalnosti i logičnog pogleda na svet, što je neophodno za bavljenje savremenim biznisom. S druge strane, moja energija je oduvek bila okrenuta ka ljudima i interakciji sa njima. Volim promene i rad sa ljudima, i to je bio inicijalni razlog da započnem karijeru u okruženju u kojem su promene konstantne i u kojem je mogućnost interakcije, građenja odnosa i učenja iz različitih kultura nemejljiva. Kada nešto radite iz srca, posvećeno i sa voljom da u tome uspete, kada verujete u to, uspeh i ljubav prema poslu će neminovno doći. Moj pokretač su upravo pozitivne promene u ljudima i njihovim životima. Kada to doživite, onda ono što radite postaje više nego posao. Postaje vaša strast i ljubav koju svakodnevno živite.

■ **Na razgovoru za posao HR profesionalci postavljaju različita pitanja da bi saznali nešto o kandidatima. Hajde da i mi postavimo neka lična i neobična pitanja: Kako bi Sanju opisali zaposleni, a kako su-prug, deca i komšije?**

Posvećena, smela, dosledna, zahtevna, brižna

■ **Imate li neki savet za uspeh?**

Kakvu god prepreku da imate ispred sebe, idite joj u susret sa pozitivnim stavom, jasnom motivacijom i ciljem. Izadite iz svojih komfornih zona i idite napred. Najgore što može da se desi jeste da nešto ne uspe ili da ne funkcioniše, ali vaš uspeh će doći i iz činjenice da ste probali. Nemojte žaliti za propuštenim prilikama. ■



Sanja Jevdenijević je VP of Human Resources and Organizational Development u Delhaize Srbija od jula 2011. godine. Pre toga je radila na pozicijama HR Director i Head of HR u Delta Maxi group. Sanju možete kontaktirati e-mailom sanja.jevdenijevic@delhaize.rs.

MAJA PETROVIĆ
COMMERCIAL CONTROL MANAGER
FCA SERBIA

Planiranje je sve, plan je ništa

Često me prijatelji pitaju čime se konkretno bavim, a ja se trudim da svoj odgovor pojednostavim i započinem ga rečenicom: „Komercijalni controlling je *creme de la creme* finansija“, što on zaista i jeste. Velika odgovornost za uspeh poslovanja je u našim rukama, jer analiziramo do najsitnijih detalja svaku aktivnost, pružamo podršku sektoru prodaje i menadžerima prodaje kako bi uspešno vodili biznis.

Controlleri nisu samo okruženi brojevima, iako je to uvreženo mišljenje, jer da bismo stigli do jednog broja, neophodno je da budeš apsolutno uključen u ono što „kontrolišeš“ - to znači da moraš pre svega da poznaješ prirodu celokupnog poslovanja svoje kompanije. To podrazumeva stalnu komunikaciju sa timom prodaje i povremen odlazak na teren, gde se stiče prava slika operativnog poslovanja.

Navedeni faktori su baza za tačnost, preciznost izveštavanja kako bi se menadžerima predstavio predlog plana – u kom smeru i na koji način je potrebno da se razvijaju strateški planovi prodaje. Izazovi sadašnjeg društva ukazuju na to da ne postoji utabana staza koju je potrebno pratiti, već nas primoravaju da svakim danom sami pravimo nove staze. Pravilo je da ne postoji pravilo, jer ne postoji šablon kontrolisanja i vođenja poslovanja. Sektori Finansija i Prodaje, partneri u poslu, ne mogu jedno bez drugog i najveća su međusobna podrška, uz odnos koji vrlo često zahteva niz konstruktivnih dogovora.

U svom poslovanju neretko se oslanjam na citat: „Planiranje je sve, plan je ništa“. Planirati znači postaviti ciljeve, definisati sredstva i načine neophodne za ostvarenje istih. Iako su Korporativne finansije i controlling kompleksna

i široka oblast, u ovom izlaganju bih želela da se osvrnem na segment koji se odnosi na analizu profitabilnosti i njenu praktičnu primenu, izbegavajući stereotip: prihodi minus rashodi. Analizu profitabilnosti u kompaniji FCA Srbija pratimo po:

- modelu vozila,
- kanalu prodaje,
- brendu ,
- profitnim centrima.

U ovom procesu podršku nam daje više sistema, a svi su povezani sa SAP-om. Analizom profitabilnosti dolazimo do zaključka da li je određena promotivna kampanja za neki model vozila dovoljna da pokrije sve prateće troškove, dok se trudimo da budemo u liniji sa predviđenim targetima i po volumenima i po ekonomskim pokazateljima.

Izveštaji nam pokazuju, kao krajnji proizvod, koliko možemo da snizimo cenu nekog opcionala ili povećamo popust prema krajnjem kupcu, a da pritom ne donosimo gubitak kompaniji, ili pak da na tom modelu imamo maržu koja je malo ispod očekivane, dok nam je sa druge strane cilj da osiguramo veće prodajne količine na drugim verzijama ili veće *market share*ove. Svaki slučaj je poseban, konačna odluka je na menadžerima prodaje, a controlleri imaju zada-



tak da pripreme izveštaj i da predlože odgovarajuća rešenja.

Analizom profitabilnosti analiziramo odstupanja i devijacije u aktuelnim rezultatima u poređenju sa predviđanjima i budžetima. Takođe, definišemo maksimalne popuste koje u određenim prilikama možemo da primenimo na modelu ili verziji vozila.

To je uvek jednačina sa milion nepoznatih, a svaki slučaj je poseban. Međunarodni Sajam automobila u Beogradu, kao i svakog proleća, doneo nam je mnogo sastanaka sa kolegama iz Komercijalnog sektora, bezbroj *ad hoc* analiza, pri čemu svaki predlog mora detaljno da se analizira, proceni i sagleda pre nego što se donese konačna odluka. Za mene je možda i najveći izazov praćenje plana i realizacije. Moj poslovni zadatak je ispunjen kada nam analiza profitabilnosti pokaže da ne postoji razlika između odobrene akcije i realizacije.

Mi smo mali, ali jak tim. Kao menadžer celine, trudim se da razvoj kadrova bude sastavni deo mog posla i godinama sam se zalagala da svoja znanja i iskustva prenosim kako na kolege u sektoru controllinga, tako i na kolege u drugim službama. Učenje, konstantno usavršavanje i razmena iskustava sa kolegama iz naše centrale u Torinu ili sa drugih tržišta, dodatno doprinose proširenju već postojećih znanja. ■

Maja Petrović je Commercial Control Manager u FCA Serbia od 2016.godine. U istoj kompaniji je radila kao Specialist of commercial control (2011-2016), Commercial controlling (2010-2011), Treasury Specialist (2005-2010). Maju možete kontaktirati e-mailom maja.petrovic@fcagroup.com

RADOMIR PETRONIJEVIĆ
FINANSIJSKI ANALITIČAR
INFOSTUD

Decentralizacijom do sigurnijeg investiranja

Jedna od najvažnijih uloga Sektora finansija u *Infostudu* jeste da kroz izveštaje predstavi menadžmentu istinitu blisku prošlost, a na osnovu tih analiza zajedno predviđamo buduće poslovanje za period od pet godina. Menadžment ima aktivnu ulogu u poslovanju Sektora finansija, što je jako važno, zato što finansije ne treba da budu same sebi cilj, već da osluškuju potrebe biznisa i da nastoje da odgovore na što više zahteva.

Infostud smo podelili prema profitnim i troškovnim centrima odgovornosti. Svaki centar odgovornosti je samostalna celina koja bi mogla da se pozicionira na eksternom tržištu kao posebno preduzeće. Uvođenjem finansijske decentralizacije postigli smo to da skoro svaki zaposleni brine koliki su troškovi i/ili ekonomska dobit njegovog sektora. Ovo je posebno izraženo kod osoba koje su dobile mogućnost odlučivanja i odgovornosti.

Svaki profitni centar je zapravo jedan zaseban sajt, koji mi zovemo biznis. Uslužni sektori (računovodstvo, administracija...) i centralni sektori (finansije, HR, Korporativne komunikacije) su mesta troška koja su u službi davanja usluga profitnim sektorima i centrali (menadžmentu).

Svaki trošak se alocira do krajnjeg nosioca. Naravno, najjasnija situacija je onda kada je većina troškova direktna. Međutim, ukoliko se pojave troškovi kod kojih treba da upotrebimo ključeve za raspodelu, tu mogu da nastanu teškoće. Mi smo diskutovali o najpoštenijim ključevima, imali sastanke sa pojedincima kojima su ti troškovi najbliži i zajednički smo usvajali pravila



U slučaju direktnih troškova veća je kontrolna uloga računovodstva i finansija, zato što su ti troškovi nastali u jednom konkretnom sektoru, koji ih i odobrava.

Najčešći ključevi za alokaciju troškova su:

- broj zaposlenih u sektoru,
- prihod po sektorima,
- procenat korišćenja sistema.

Za određene troškove vodimo i evidenciju, na primer, za trošak goriva u službenim vozilima beležimo pređene kilometre u okviru konkretnog sektora. Važno je da se ključevi standardizuju i da se ne menjaju često. Troškovi uslužnih sektora se kroz sekundarnu raspodelu alociraju na krajnje nosioce troškova, odnosno na profitne centre. Najčešći ključ raspodele tih troškova je vreme koje se utroši da bi se zadovoljile potrebe krajnjih nosioca. Na taj način krajnji korisnici mogu da utiču na efikasnost rada uslužnih sektora, tako što će sugerisati da se neke usluge obave brže, kvalitetnije i jeftinije.

Troškovi menadžmenta (centrale) i porez na dobit alociraju se na profitne centre, ali opterećuju samo profitabilne biznise, one koji su se već pozicionirali na tržištu i finansijski su potpuno nezavisni. Ključ alokacije jeste prihod.

Za razliku od profitabilnih biznisa, biznisima u razvoju se određeni troškovi subvencionišu. Recimo, zakup prostora, troškovi računovodstva, obuka... Rezultati su segmentirani i možemo da pratimo u kojoj meri smo subvencionisali određeni biznis, sa ciljem da on jednog dana bude u mogućnosti da pokriva sve svoje troškove. Konačan rezultat biznisa se kod nas naziva „ekonomska dobit“. Iz tog rezultata, mi dobija-



mo informacije o tome u kom pravcu se kreće svaki biznis.

Kod biznisa u razvoju, osnovni kriterijumi su:

- Koliko novca želimo da izdvojimo za finansiranje,
- Koliko dugo želimo da čekamo da biznis postane profitabilan,
- Ako vidimo sinergiju sa sajtom koji je u našoj grupaciji, da li po svaku cenu treba težiti pozitivnoj ekonomskoj dobiti. Možda koristi ne moraju da budu finansijski vidljive,
- Nekada finansijski pokazatelji neće prikazati pravo stanje biznisa i zato se ne treba u potpunosti rukovoditi njima. Treba naći adekvatne nefinansijske pokazatelje, što naši biznisi i rade.

Biznise u razvoju finansiramo iz ekonomske dobiti koju ostvare profitabilni biznisi. Glavna uloga profitabilnog biznisa jeste da obezbedi:

- Konstantni godišnji rast profita,
- Rast menadžmenta i centrale,
- Dovoljno prostora za investiranje u nove biznise i finansiranje istih kroz određeni period.

Svaki profitabilni biznis iz svoje ekonomske dobiti mora mesečno da uplaćuje centrali dogovorenu sumu. Centrala iz tih izvora pokriva subvencije biznisima u razvoju i ima sredstva za investiranje u nove biznise, a takođe isplaćuje učešća u dobiti vlasnicima.

Ekonomska dobit koju ostvare profitabilni biznisi ostaje u njihovom vlasništvu i oni mogu samostalno da investiraju u nove projekte,

kupovinu automobila, kompjutera, isplatu bonusa...

Iz svega gore prikazanog, naši izveštaji mogu da se podeli na izveštaje:

- Profitabilnih biznisa,
- Biznisa u razvoju,
- Uslužnih i centralnih sektora,
- Konsolidovane izveštaje

Jedna od najvažnijih uloga izveštaja jeste da nam ukaže na to da li imamo prostora da se upustimo u nove investicije.

Osim pozitivnih efekata, decentralizacija ima i negativne strane:

- Gubitak sinergije između članova grupacije,
- Razmena znanja je manje prisutna,
- Finansijska nejednakost.

Demotivisanost biznisa u razvoju, ukoliko su ciljevi loše postavljeni i neadekvatno se tumače. ■

Radomir Petronijević je finansijski analitičar u Infostud 3 d.o.o. iz Subotice, gde radi od maja 2013. godine. Svoju profesionalnu karijeru je počeo u „Titan Cementara Kosjerić“, u sektoru finansija na poslovima planiranja, izveštavanja i kontrole. Radomira možete kontaktirati e-mailom radomir.petronijevic@infostud.com ili telefonom 060 704 4479



Vaš partner
za **digitalnu**
transformaciju

MIS **DIGITAL**



www.mi-system.co.rs

BOJAN RADOŠ

ČLAN KOMISIJE ZA SPROVODJENJE ISPITA, OBUKU I KONTINUIRANO PROFESIONALNO USAVRŠAVANJE ZA OVLAŠĆENE INTERNE REVIZORE KOMORA OVLAŠĆENIH REVIZORA

Digitalna transformacija je rizik?

Posmatrajući vremenski horizont u poslednjih dvanaest meseci, moramo da uvažimo činjenicu da je inspirisan brojnim političkim i ekonomskim dešavanjima. Ono što im je zajedničko, to je da se pojavljuju pre svega kao eksterni faktori koji utiču na poslovni ambijent i poslovanje kompanija. Dovoljno je da se nabroje samo ona najznačajnija dešavanja koja imaju efekat na sve regione:

- Bregzit,
- rat u Siriji,
- migrantska kriza,
- pad cene sirove nafte,
- zabrinutost oko Kine kao globalnog lidera ekonomskog razvoja i njene monetarne politike i inflacije,
- sve veća prisutnost rizika terorizma i potreba da se sloboda rezerviša terminom sigurnost,
- jačanje kompleksnosti regulative i nadzora primene iste,
- vrlo prisutan i značajan trend razvoja inovacija u digitalnoj sferi poslovanja, odnosno razvoja poslovanja i tržišta u virtuelnom okruženju.

Uvažavajući ciljeve poslovne politike koji treba da se dostignu, ključne zainteresovane strane (interne ključne strane su Upravni odbor, Nadzorni odbor/Odbor za reviziju, Izvršni odbor) za poslovanje kompanije svoju pažnju svakako moraju da usmere na transparentnost sistema upravljanja rizicima kroz njegovu sposobnost da pravovremeno identifikuje rizike, kao i brzinu reakcije. Važno je

da se naglasi da nije smisao samo u tome da se identifikuje rizik sam po sebi, već i njegov uticaj na strategiju poslovanja. Globalni trend ukazuje na sve veću prisutnost strepnje među rukovodstvom kompanija od kontinuiranog povećavanja uticaja rizika. Ovaj pravac dešavanja pred rukovodstva kompanija postavlja jasan zadatak da one moraju dizajnirati ne samo sistem upravljanja rizicima, već i model koji ima kapacitet da identifikuje, ocenjuje i daje preporuke uzimajući u obzir rizike koji imaju najveći uticaj na ključne komponente strategije poslovanja.

Standardizacija u domenu upravljanja rizicima ostavlja prostor da kompanije samostalno kreiraju model upravljanja rizicima, pre svega u domenu načina merenja rizika. Prisutna je kritika na račun sistema *ISO 31000*-Upravljanje rizicima, jer u ovom segmentu preporučuje da kompanije samostalno pristupe pronalaze rešenja. Ne postoji univerzalan šablon, nego su rešenja dizajnirana na individualnoj osnovi. Međutim, pravac razmišljanja nije svrsishodan samo u formi identifikacije i uopštenog razmatranja, već i proizvod spremnosti rukovodstva organizacije da svoje poslovno odlučivanje prilagođava indikatorima rizika apetita koji su postavljeni prema ciljevima poslovne politike. Svako odstupanje ili odbijanje povećava rizik odlučivanja.

Ono što izaziva pažnju jeste prisustvo svesti o rizicima poslovanja (*risk awarness*) na globalnom nivou, ali kada se govori o reakcijama na rizike, one su suprotne očekivanjima. Nivo ulaganja u fazi smanjivanja troškova poslovanja



kao reakcija održivosti očekivanog finansijskog rezultata potvrđuje trend da je na istom nivou u poslednja dvadeset četiri meseca, ili čak na nižem nivou svoje primene. Čini se kao da ne postoji interes da se dodatno ulaže u sistem upravljanja rizicima, odnosno da je isti preusmeren u intuitivni osećaj upravljanja rizicima. Zaključak je krajnje paradoksalan, ali može da indikuje sveukupnost smanjivanja troškova u okruženju, gde je prisutan porast rizika u poslovnom okruženju ili jednostavno da je rukovodstvo zadovoljno onim što trenutno ima. Za kompanije koje posluju na našem tržištu ovo je otvoreno pitanje, jer upravljanje rizicima i zakonske odrednice nisu razvijene u toj meri da predstavljanju dovoljan okvir za primenu. Izuzetak je finansijski sektor, ali njegovo regulatorno okruženje je definisano na ovu temu i prisutan je isti trend kao i na globalnom nivou.

Da li se kompanije ovim bave i u kojoj meri, na koji način to rade i primenjuju, to je u značajnoj meri proizvod uspostavljene profesionalne prakse i svesnosti rukovodstva da ga uključe u svoj razvoj interne organizacije. Kada govorimo o vrstama rizika i uticajima, trend ukazuje na to da su operativni rizici u glavnom fokusu u poslednja dvadeset četiri meseca. U Top 10 najznačajnijih ova vrsta učestvuje sa očekivanih 50%. U preostalih 50% procenata, 2/3 se odnose na strateški rizik, dok preostali deo predstavlja rizik makroekonomskog okruženja.

Posmatrano na nivou konkretnih dešavanja koja su eksternog tipa, pitanje održivosti tržišnih

uslova stabilnim je svakako prioritet kako za domaća, tako i za međunarodna tržišta. U korak sa ovim idu i pitanja regulative, njene izmene i dopune, kao i uslozljavanje konkretnih uslova privređivanja. Postavlja se pitanje koliko uslozljavanje regulatornog okvira suštinski doprinosi razvoju tržišta i koliko u operativnom poslovanju administrativni sadržaj može da utiče na smanjenje efektivnosti poslovnih procesa u samim kompanijama.

Takođe, prisutan je trend koji može da bude zaista interesantan kompanijama koje posluju na domaćem tržištu, a to je rizik brzorastućih inovacija u oblasti novih informacionih tehnologija i sposobnost praćenja takvih inovacija kako bi se implementirale kao sastavni deo redovnih poslovnih aktivnosti. Izuzetno je prisutan i trend digitalne transformacije biznisa i preusmeravanje celokupnog poslovanja u virtuelnom prostoru. Jedan segment rizika jeste uspostavljanje digitalne transformacije i faze u kojoj se sam biznis nalazi, ali i afirmacija digitalnih transformacija kao dalje podrške tendencijama koje su inspirisane zahtevima korisnika usluga. S druge strane, dimenzija troškova takvih sistema predstavlja rizik procena održivosti biznisa u tradicionalnim okvirima shvatanja biznisa. Na tu kariku oslanja se rizik virtuelnog okruženja i mogućnosti da nepredviđeni događaji, hakerski napadi, mogu značajno da utiču na *core business*. Takođe, informaciona bezbednost podataka je na udaru, pa se pažnja kompanija usmerava i ka ovom području. Pitanje koje se nama postavlja, jeste: „Da li smo spremni za takav biznis i njegov trend?“ ■

Bojan Radoš je član Komisije za sprovođenje ispita, obuku i kontinuirano profesionalno usavršavanje za ovlašćene interne revizore pri Komori ovlašćenih revizora. Pre toga je radio kao Head Of Internal Audit Department u Bank of Moscow Belgrade (2011-2013), Internal Auditor u National Bank of Greece (2007-2011), External Auditor u Deloitte (2006-2007) i kao External Auditor u Institute for Economy and Finance Belgrade (2005-2006). Bojana možete kontaktirati e-mailom bjnrds@mts.rs

SVETLANA PAJIĆ
FINANSIJSKI DIREKTOR
MLEKOPRODUKT

Čvrsto i ljubazno



Ključni događaj za kompaniju u kojoj radim, *Mlekoprodukt* iz Zrenjanina, bio je u ulazak u veliku francusku internacionalnu grupaciju *Savencia*, čiji je pretežni biznis proizvodnja sira. Ispostavilo se da je to bio ključni događaj za moju karijeru, a tako i za controlling u *Mlekoproduktu*. Više ništa nije bilo isto. Poslovni događaji, informacije i izveštaji dobili su još jednu novu dimenziju: controllersku! Stvorila se potpuno nova filozofija i ogroman prostor za rad, učenje, napredovanje, kontinuirano usavršavanje i preispitivanje.

Uvođenje controllinga odvijalo se kroz rad, uporedo sa povezivanjem finansijskog izveštavanja u izveštajni sistem Grupe. Brzina uvođenja izveštaja, kao i potpuno nova funkcija controllinga, zavisila je isključivo od kolega iz Sektora ljudskih resursa koji su nas obučavali, kao i naše spremnosti da učimo i prihvatimo novi pogled na poslovanje. Funkcija controllinga izrasla je iz računovodstvene, a lokalnom menadžmentu se pružila prilika da uči od najboljih kroz praksu. To je bio težak ali veoma efikasan način, u kojem nije bilo mnogo prostora za greške. Usledile su ubrzo i mnogobrojne obuke, razmena iskustava i dobre prakse sa kolegama iz drugih preduzeća u sastavu Grupe.

Prvi događaj bio je priprema operativnog plana za jednu godinu, odnosno izrada budžeta. Tada sam postala veliki prijatelj sa Excelom i od tada se ne razdvajamo. To je što se tiče „tehničkog“ dela budžeta. Drugi aspekt predstavljalo je razumevanje suštine budžeta, njegova poruka, ali ovde bih to proširila na sve controllerske izveštaje. Poruka je ono što mora jasno da se prenese onome kome se izveštaj predstavlja,

odnosno menadžeru. Najbolji izveštaj, prema mom uverenju, onaj je koji ne traži objašnjenje brojeva, onaj u kojem brojevi, tabele i grafikoni tako dobro prate ideju koja se predstavlja, da ne zahtevaju dodatna pojašnjenja. Iz mog iskustva, najbolje pripremljen izveštaj je onaj na čijoj prezentaciji CFO najmanje „priča“.

Pokušaću da podelim moja iskustva sa vama i da skrenem pažnju na ključne događaje u poslu controllera. Sve počinje od plana izrade (strateški plan, operativni plan, odnosno budžet, forecast, controlling projekata...) i podele uloga, odnosno odgovornosti. Veoma važni faktori su vreme i poštovanje rokova. Ono što je za pojedine funkcije kraj posla, za controllera je početak. Sakupljanje informacija iz pojedinih sektora može da traje i duže od očekivanog, nekad zbog objektivnih, ali često i subjektivnih razloga. Na to moramo da računamo. Takođe, moramo da imamo prostora za nešto što zovemo „škart“, odnosno izgubljeno vreme za obradu informacija koje na kraju, možda, nećemo da iskoristimo. Zaključci do kojih dođemo posle obrade sakupljenih informacija moraju da budu podeljeni sa sektorima od kojih smo ih dobili (prodaja, nabavka, HR...). Ovo je jedna od ključnih, a često i kritičnih tačaka, tokom izrade plana, forecasta ili bilo kog drugog controllerskog izveštaja.

Veoma je važno da controller bude spreman za sastanak, da jasno i argumentovano može da predstavi zaključke do kojih je došao. Na ovoj ključnoj tački moraju da se izbegnu nesporazumi i mogući konflikti. Naime, dešava se da je controller, kao davalac informacija, ponekad nesvestan uticaja i efekata koje proizvodi pa onda sumnja u tačnost izveštaja. Ovde dolazi do izražaja holistički pristup controllera i njegova veština da sluša, razume, pregovara i „čita između redova“. Controller ne sme da bude shvaćen kao kontrola, suprotna strana, neko ko ne razume biznis. U praksi se često dešava da se više puta vraćamo na ovu tačku, sve do postizanja konsenzusa. Veoma je važno da se složimo u vezi sa tim koje podatke smo dobili, kao i da li ih je controller tačno obradio i da li je efekat dobro odmeren. Iskustveno, najviše vremena je potrebno za ovaj deo izrade plana.

Tipičan primer za ovakve diskusije su razgovori sa sektorom prodaje. Predstavljanje obrađenih informacija sektoru prodaje po

pravilu se radi više puta. Koji je uticaj rabata, popusta, godišnjih pregovora, skala rasta i slično; prodavci obično razmišljaju samo o količinama (volumenima), dok controlleri zanima samo profit.

Nijedan problem ne treba da se „stavi pod tepih“. Razlog za to je, osim profesionalne etike, i taj što je u suprotnom nemoguće preneti odgovornost na vlasnike budžeta. Drugim rečima, nećemo moći da postavimo KPI po funkcijama ako se oni nisu saglasili sa ciljevima. Postupak sklapanja ili „gradnje“ je deo u kojem controller ne zavisi od drugih i koji uglavnom protiče bez problema.

Sledeća faza je predstavljanje jedne od verzija plana menadžmentu. U ovoj fazi se proverava koliko je ono što smo dobili računanjem i logičkim ukrštanjem u skladu sa vizijom kompanije. Ovaj postupak uvek ima više iteracija do konačne verzije.

I konačno controller može da radi! U slučaju moje kompanije, to je postavljanje i publikovanje izveštaja koji ulaze u konsolidaciju. Ovde se zahteva poznavanje i podrška računovodstva. Na kraju dolazi dizajn prezentacije, kao i sama prezentacija. Opet kritična tačka. Besprekorno pripremljeni brojevi, tabele i grafikoni mogu da „padnu u vodu“ ako nisu podržani dobro pripremljenom prezentacijom. Obično je ovo deo za koji nam uvek fali bar još jedan dan. Iz iskustva mogu da kažem da treba pročitati prezentacije svih funkcija i proveriti podatke. Controller je „vlasnik“ brojeva i odgovoran je za njih bez obzira u kom se delu prezentacije nalaze. Na ovaj način se izbegava neusaglašenost prezentacija i moguće je pripremiti se za eventualna pitanja.

Pitanje je i ko je podrška controllerima. Po pravilu, to su kolege iz struke, računovođe, IT sektor i ERP. Arhitektura ERP-a treba da bude postavljena tako da podržava zahteve controllinga i da štedi vreme i energiju potrebne za pripremu podataka.

Mogu da kažem da ne postoje rešenja, formule ili jednoobrazna uputstva. Svaki događaj je priča za sebe i pristupam mu na nov način, sa novom energijom, bogatija za prethodna iskustva. Moramo neprestano da učimo i da se trudimo da ne ponavljamo greške. Moramo da budemo otvoreni i spremni na izazove. ■

Svetlana Pajić je finansijski direktor u Mlekoproduktu od 2002.godine. Pre toga je radila u Mlekoproduktu na različitim pozicijama u finansijama od 1995. godine. Svetlanu možete kontaktirati e-mailom svetlana.pajic@mlekoprodukt.com.

DRAGAN RANISAVLJEVIĆ
CFO
GOMEX

CONTROLLING INVESTICIJA „Ubila ga propuštena šansa!“



Controlling je u posljednjih godina sigurno jedna od reči koja se najčešće koristi u poslovnom svetu, sa gotovo po pravilu afirmativnom konotacijom o čemu god da je reč, odnosno kakav god da je kontekst. Razmišljajući o controllingu i njegovoj sve većoj popularnosti, tumačenjima i upotrebi, pade mi na pamet da parafraziram velikog Lava Tolstoja, navodeći controlling kao lajtmotiv uspešnosti u stilu:

„Sve uspešne (srećne) kompanije liče jedna na drugu, jer na ovaj ili onaj način koriste controlling, a svaka neuspešna (nesrećna) je takva na svoj način, jer nije na vreme prepoznala njegov značaj.“

Ako je to možda i preterivanje, jer nekom je sreća donela uspeh a nekom drugom prosto monopol (najjednostavniji i srećom sve ređi slučaj), duboko verujem da bez dobro razvijene sinergije glavnih delova kompanijskog organograma: komercijale, finansija, IT sektora i menadžmenta (čija je ipak poslednja), vezivno tkivo ili možda sinapse koje povezuju ove celine i stvaraju tu sinergiju, jeste upravo controlling. To je rekao neko ko više od dvadeset godina upravlja pre svega novčanim tokovima i ko je dugo mislio da se pomoću novca - krvotoka svakog poslovnog sistema, najbolje pokreću njegovi delovi. Međutim, pre ili kasnije (u mom slučaju je to bilo evolutivno) shvatamo da je taj pokretač (da ne kažem driver) INFORMACIJA. Prava, tačna i blagovremena informacija - da li uopšte treba pričati o njenom značaju?

Ali, to je priča za sebe i specifična je za svaku kompaniju. Najsofisticiraniji proizvod svih projekata lojalnosti koji je kompanija Gomex plasirala na tržište jeste „Selektor popusta“, koji rezultira nizom pravih, tačnih i blagovremeno sakupljenih i obrađenih informacija. Ovom sakupljanju prethodilo je formiranje službe controllinga pre nekoliko godina, a pre toga i definisanje čitavog niza izveštaja koje je svaka služba kompanije stvarala, pa su se oni onda ukrštali, optimizovali, pravili boljim, uticali su na planove, na korekcije istih, na prognoziranje poslovnih poduhvata, merenje uspešnosti... Za sve to vreme rađao se controllingu u našoj maloj firmi (koja to više odavno nije, zapravo je sve veća i veća, a trenutno ima više od 1.600 zaposlenih).

Upravo to povećanje, taj rast, zapravo jeste tema o kojoj želim nešto više kažem i da

ilustrujem kako su nam izveštaji i logika koju je controlling u Gomexu sve više uvodio pomogli da se odlučimo za investiranje - kolo u koje smo ušli (i dali dinar odavno, ali u kojem svesno ostajemo iako imamo u rezervi ona dva dinara za izlazak). Međutim, pre toga nakratko ću da se osvrnem na moja prva iskustva sa controllingom, na period od pre više od deset godina. Radeći u jednoj strani multinacionalnoj kompaniji bio sam zadužen, osim za finansijske, pravne i administrativne poslove, takođe i za IT poslove a o kojima nisam mnogo znao. Zbog ovih visokih ovlašćenja i još veće odgovornosti (pre svega pred zakonom) stekao sam utisak da sam dotadašnjim radom zadobio poverenje i zato mi se česti zahtevi za izveštajima, prognozama, korekcijama planova, pravdanjem troškova, objašnjenjima njihovog knjiženja, raznim drugim objašnjenjima, nisu uklapali u moju predstavu o „poverenju“. Kasnije sam shvatio da nije reč o tome, već o potrebi za stalnim praćenjem, kontrolisanjem i optimizacijom različitih procesa proizvodnje, razvoja i investiranja, sa finansiranjem istih i uvođenjem novih tehnologija. Upoznao sam se tih godina sa nečim čije ću ime saznati nekoliko godina kasnije.

Kompanija Gomex se već nekoliko godina nalazi u procesu kontinuiranog investiranja i postaje sve vidljivija i prepoznatljivija po tome. U 2015. godini postignut je istorijski maksimum u visini CAPEX-a, a koji je 2016. nadmašen za preko 40% (preko 5 miliona evra), što je u industriji kao što je naša, sa velikom razudenošću lokacija ulaganja, poseban izazov i dostignuće. Često nam postavljaju pitanje: „Kako se odlučujemo na investicije, kako pratimo efekte i prepoznamo li rizike?“. Naravno da smo svesni rizika i pošto ne možemo da ga isključimo, trudimo se da ga što više prepoznamo i prediktivnim analizama, a potom praćenjem kroz razne izveštaje i korektivne akcije, svedemo na najmanju moguću meru. Naša privreda je, nažalost, puna primera gde je rizik investicije uništio kompaniju ili ako dozvolite da se kolokvijalno izrazim: „Puk'o je jer se preinvestirao!“. Zapravo je „puk'o“ jer nije adekvatno procenio rizik investicije i nije razvio adekvatno merenje, kontrolu i korektivne mehanizme u svom poslovanju (nije imao pravi controlling). Ali nekad je veći rizik ne investirati u razvoj. Epilog u takvom slučaju

može da bude (opet kolokvijalno): „Ubila ga propuštena šansa!“. Ko je kriv u takvoj situaciji? Svakako menadžmet, jer nije organizovao poslovanje tako da svi sektori rade i razvijaju se na način koji kroz pomenutu sinergiju kompanijskih delova, praćenim i usmeravanim izveštajima controllinga dovode do zahteva/potreba za investiranjem.

Preduslovi za investiranje su:

1. dobro poznavanje poslovanja kompanije i industrije u kojoj se nalazi,
2. poznavanje sebe, svoje službe/sektora i mogućnosti da se radi više i efikasnije, bilo kroz nove tehnologije i uštede u troškovima ili kroz povećanje prihoda. Ko nije proaktivan u tome, zapravo je neaktivan (nepoželjan),
3. poznavanje okruženja (klijenata, konkurencije, zakonodavstva), prikupljanje iskustava drugih iz branše, praćenje trendova, konsultovanje struke.

Iz analize ovih preduslova stvara se zahtev/potreba za investicijama. Evo i konkretnog primera.

Meso je robna grupa kod koje je najizraženija disproporcija: važnost artikala vs profitabilnost.

Analiza preduslova za investiranje, koju su uradile stručne službe *Gomexa*, pokazala je da, s jedne strane na tržištu nije postojala adekvatna ponuda koja bi zadovoljila naše potrebe i kriterijume, a s druge strane uočena je potreba za visokim kvalitetom kako samog mesa, tako i odgovarajućeg pakovanja i distribucije. Pošto su naši zahtevi prema potencijalnim dobavljačima bili visoki, zaključili smo da moramo samostalno da kontrolišemo i kvalitet mesa i njegovo pakovanje i distribuciju u maloprodajnu mrežu. Na ovaj način ta važna kategorija ne samo da ne bi bila ugrožena, već bi mogla i da doprinese rastu prodaje. Donesena je odluka o investiciji u Rashladno-distributivni centar u 2014. godini, koji se bavi mikrokonfekcioniranjem mesa, odnosno proizvodnjom mesa u MAP pakovanju. Svesno smo ušli u menjanje navika potrošača čak i u manjim mestima, i uspeli smo u tome, a dobili smo i bolju popunjenost prodavnica i veću izlaznost mesa, tako da su se količine na dnevnom nivou tokom 2016. utrostručile u odnosu na početak rada (I kvartal 2014). Epilog ove odluke je da smo u 2016. godini dodatno

uložili u proširenje kapaciteta ovog centra, kako bismo podmirili potrebe postojećeg tržišta, ali i njegovog očekivanog rasta.

U toku je slična analiza za investiciju u hladnjaču za voće i povrće. Kruna investicionih aktivnosti *Gomexa* u 2016. bio je projekat „Selektor popusta“, koji je svojevrsna materijalizacija raznovrsnih procesa koji su sakupljeni, obrađeni i optimizovani u službi controllinga, a kako bi se potrošačima omogućila jedinstvena usluga da korišćenjem aplikacije „Kasice brojalice“ na svom mobilnom telefonu ili na veb-sajtu mogu biraju proizvode za koje žele da budu na akciji. Efekti ove investicije i projekta pomno se prate, mere i koriste za dalje unapređivanje poslovanja.

Razmišljajući o investicijama generalno, nezavisno od industrije, vratih se nekih četvrt veka ranije, kad sam mnogo više bio u dodiru sa makroekonomskim temama, zakonitostima i njihovom primenom u realnom poslovanju kompanija. Ukrštajući to teorijsko znanje sa stečenim iskustvom, napravih dijagram koji nazvah *Investiciona dilema*, kao ilustraciju zona poželjnog i opasnog investiranja sa aspekta koristi i sa aspekta rizika.

Važna napomena: Samo dobra analiza preduslova investiranja i dobro razvijen controlling mogu da daju odgovor na pitanje gde se nalazi kompanija, odnosno investicioni projekat na ovom dijagramu:

Konačno, kao zaključak na temu investicija može da se postavi i pitanje: **„Kuda vode sve investicije?“**.

Odgovor na ovo pitanje neodoljivo me podseća na, za mene najteže, pitanje koje mi postavljaju moji najbliži (deca i supruga): „Dobro, kad ćeš više izaći iz gužve?“ Shvatio sam, opet evolutivno, da odgovori koje sam davao u stilu: „Čim prođe završni račun“, „Kad se završi revizija FI“, „Realizuje novi projekat“, „Uvedemo novu tehnologiju“, „Izradimo plan budžet“, „Revidiramo/usvojimo plan“... nisu tačni. Iz gužve nikad nećemo izaći sve dok radimo u uspešnim (srećnim) kompanijama. Ali umeće je da kompanijom upravljamo što efikasnije, umesto da nas ona sputava, a za šta su nam potrebne razne veštine, koje se između ostalog stiču i učenjem o controllingu.

Da se vratim na pitanje „Kuda vode sve investicije?“ – u slučaju uspešnih (srećnih) kompanija, vode **ka novim investicijama.** ■

Dragan Ranisavljević je CFO u Gomex d.o.o. od juna 2011. godine. Pre toga radio je kao CFO u Modital d.o.o. i CEO u Luxol. Dragana možete kontaktirati e-mailom dragan.ranisavljevic@gomex.rs.

U brojkama SAM

10 činjenica o 10 godina postojanja Srpske asocijacije menadžera

10 godina postojanja



400 članova

194 na vodećim pozicijama



30+ aktivnosti sa Vladinim institucijama

16 Forumi menadžera

Redovni sastanci sa ministarstvom Vlade



5 SAMIT 100 Biznis lidera jugoistočne Evrope



150+ edukativnih događaja



100+ biznis networking događaja



20+ humanitarnih aktivnosti i inicijativa

4 miliona eura prikupljeno tokom poplava



5 SAM godišnjih nagrada

10 kategorija

350 učesnika prisustvo na događaju



11 Sajmova preduzetništva

11 gradova

4.000+ posetilaca sajma

200 podržanih preduzetničkih inicijativa



2 godine MenProSAM - Mentorskog programa

68 mentora - Senior menadžera





DKV Card kartica nudi transportnim firmama iz Srbije bezgotovinsko plaćanje troškova goriva, putarine, tunela, trajekata, prevoza železnicom, pomoći i servisa na putu i dr. troškova i to širom Evrope.

DKV Card karticom se mogu plaćati robe i usluge na 54 hiljade servisnih mesta u 42 države Evrope.

DKV komitenti imaju na raspolaganju nezavisnu mrežu od 36 hiljada benzinskih pumpi na kojima mogu plaćati gorivo i mazivo.

Danas usluge kartice DKV koristi cca. 1,5 miliona vozila iz 89 hiljada firmi
Finansijski promet DKV u 2011. g. iznosio je cca. 5 milijardi EUR.

Dakle, DKV nudi najveću mrežu pumpi i drugih servisnih punktova širom Evrope uključujući i Rusiju.

Najbrojnija i najrazuđenija mreža pumpi pruža ogromne prednosti u pogledu ušteda kroz korišćenje jeftinih pumpi.

Korišćenjem DKV kartice klijenti mogu plaćati sve moguće putarine širom Evrope i to uz mogućnost korišćenja posebnog rabata.

Takođe je moguće plaćanje trajekata, tunela i viadukata.

U slučaju potrebe, preko kartica DKV moguće je i podizanje gotovine.

Moguće je i korišćenje pratnje, špediterskih usluga, usluga zaštićenih parkirališta, čišćenja i pranja i sl.

Klijenti DKV kartice imaju obezbeđen 24-satni servis pomoći za sve eventualne neprijatnosti na putu kao što su šlepovanje, servisiranje, vulkanizerske usluge i sl.

Za korišćenje DKV kartice ne plaća se nikakva članarina.

DKV svi svojim klijentima nudi odloženo plaćanje od 25 dana od dana izdavanja fakture. Fature se izdaju dva puta mesečno i to polovinom i krajem meseca.

Faktura za putarinu kroz Nemačku izdaje se jednom mesečno.

Nudimo Vam povrat inostranog PDV-a za sve troškove koje platite karticom DKV kao što su troškovi za gorivo, putarinu, kombinovani transport, tunele, trajekte, viadukte, servise i sve druge troškove po fakturama u kojima je iskazan i obračunat inostrani PDV.

Napominjemo da mi vršimo usluge povrata inostranog PDV-a i za troškove koji su plaćeni gotovinski ili bankarskim karticama ili nekim drugim platnim karticama kao što su troškovi hotelskog smeštaja, obuke, seminara, kongresa, sajмова i dr.

Povrat inostranog PDV-a radimo preko naše mreže Cash Back koja ima kancelarije u svim državama EU i u državama Ex Yu.

Za sada je povrat inostranog PDV-a za kompanije iz Srbije moguć iz: Austrije, Belgije, Crne Gore, Danske, Finske, Francuske, Irske, Islanda, Luksemburga, Malte, Monaka, Makedonije, Holandije, Norveške, Švedske i V. Britanije.



Cash Back IMO, d.o.o.

Tel. 011 307 6640; 316 2906

cashbackbelgrade@eunet.rs

www.povratpdv.com



CASH BACK

REFUNDACIJA

www.refundacijapdv.com

INOSTRANOG PDV-A

BRANISLAV ZOBENICA
CEO I PROJECT MANAGER
M&I SYSTEMS, CO. GROUP



DIGITALNI PARTNER

Branislav smatra da je za jednog controllera, pored analitičkih veština, veoma važno da ima i sposobnost razumevanja organizacije. On je osoba koja uvek teži ka usavršavanju, kako na ličnom tako i na profesionalnom planu. Inovativnost kao i orijentisanost ka cilju je nešto čime se on vodi u svakodnevnom poslovanju.

POSAO

■ Inovacije su važne u svakoj delatnosti, a pogotovo u oblasti IT-a. Koje inovacije možemo da očekujemo od M&I Systems, Co. Group u 2017. godini?

M&I Systems će nastaviti sa inovacijom, onom koju smatramo najvažnijom, a to je inovacija, razvoj i promena M&I Systems! Naime, M&I se razvija i profiliše sebe kao drugačiju kompaniju, kao nekoga ko nije klasičan IT vendor – mi sebe vidimo kao partnera svojim klijentima. Svaki ulazak u saradnju sa nama predstavlja investiciju za našeg klijenta – i toga smo duboko svesni. Zato želimo da budemo partner, želimo i mi da investiramo. Želimo da razvijamo svoje ekspertize, svoja rešenja, svoj pristup svakom projektu, svakom klijentu – i to da primenjujemo u saradnji s klijentima. Istovremeno, nastavljamo i tehnološki razvoj svojih rešenja – u 2017. najviše u aspektu sistema podrške odlučivanju (Business Intelligence i Process Intelligence rešenja) i integracijskih rešenja. Takođe, razvijamo i svoje prisustvo i rad na drugim tržištima izvan Srbije – tu nam dosadašnji rezultati daju za pravo da možemo da se nadamo nastavku rasta.

■ Glavna tema broja je digitalizacija biznisa. Vi ste jedan od lidera u digitalizaciji poslovanja u Srbiji, pa da li možete da podelite sa nama Vaša iskustva u vezi sa digitalizacijom?

Digitalizacija je danas postala nezaobilazan termin u gotovo svakom poslovnom razgovoru

i gotovo svako ima svoje shvatanje i tumačenje toga šta je zapravo digitalizacija. Informaciona tehnologija je neophodna, vitalna za svaki biznis. Međutim, i tehnologija se menja. Već niz godina dešava se transformacija poslovne tehnologije. Mi dolazimo iz sveta ERP-a i, verujte mi, duboko smo svesni te transformacije. U poslednjih deset godina tržište se sasvim promenilo, klijenti traže drugačija rešenja, vide i osećaju mogućnosti koje nude nove tehnologije. I business, jednako kao i čitav svet danas, jeste digitalan! A digitalizacija je promenila „standardni poslovni model“ kao nijedna promena do sada. Jedini odgovor na tu promenu, na digitalizaciju poslovanja jeste – a u to čvrsto verujemo – *Digitalna poslovna platforma*. Platforma mora da vam omogući da vaš poslovni model postane digitalan, da vaši poslovni procesi budu opisani u obliku modela, da omogući integraciju različitih IT sistema koji se koriste u kompaniji (jer nijedna kompanija nema samo jedan IT sistem – a mi želimo da svi IT sistemi „razgovaraju“ međusobno), da omogući digitalizaciju vaše poslovne logike, odnosno da ono što radite bude podržano informacionim sistemima, da postoji inteligentan sistem podrške odlučivanju koji će da omogući kvalitetno donošenje odluka na temelju analize vaših podataka i vaših procesa. Takođe, i da vam takva platforma omogući da kombinacijom standardnog i stabilnog u pozadini vašeg posla, te agilnog i fleksibilnog u delu posla u kojem dolazite u susret s klijentima – postanete spremni da reagujete na promene,

na nove zahteve i izazove, da postanete fleksibilni, da postanete – *Digital Enterprise!* Zato smo celu strategiju naše kompanije usmerili prema takvom konceptu.

■ **Tokom svoje karijere radili ste u nekoliko kompanija na različitim pozicijama. Kada pogledate unazad, da li postoji nešto u Vašoj karijeri što biste promenili?**

Zapravo ne bih. Čini mi se da je svaki korak u mojoj karijeri došao kao slagalica u jednoj velikoj slici. Svaki je imao svoj razlog i svoje mesto u onome što danas radim.

■ **Svet se ubrzano menja. Kako će izgledati svet 2025. godine i koja će biti uloga M&I Systems, Co. Group? Da li ćete vi biti kompanija iz IT, konsaltinga, digitalni partneri ili nešto drugo?**

Želim da budemo *business integratori!* Šta bi to značilo? Evo, u vašem pitanju ponudili ste opciju „digitalni partneri“ – to svakako zvuči usklađeno s našom strategijom. Međutim, želim da budem sasvim jasan u svom odgovoru na to koja će uloga *M&I Systems* da bude – želimo da

zadržimo i da nastavimo da razvijamo tehnološka znanja. Istovremeno želimo da stavimo fokus na strateška pitanja naših klijenata, da donosimo kreiramo rešenja koja adresiraju izazove s kojima se suočavaju i CEO i CFO i operativna linija upravljanja. Mislim da „sasvim zapakovanih“ poslovnih SW rešenja potencijalno više neće biti. ERP, u svom temeljom značenju, ipak neće nestati, podatke o klijentima, zalihama, finansijske podatke i slično – kompanije će i dalje takve informacije da „čuvaju na sigurnom“, želeće da budu stabilne i pouzdane. Međutim, tehnološka rešenja koja podržavaju interakciju s kupcima, partnerima, dobavljačima... moraće da budu fleksibilna, moraće da omoguće brzinu i agilnost. Tu sebe vidimo! To je područje u kojem želimo da pomognemo klijentima. Smatram da je tehnološka ekspertiza neophodna za poslovnu transformaciju. Tu ekspertizu želimo i dalje da razvijamo, da je koristimo i da se fokusiramo na poslovnu transformaciju svojih klijenata – da im budemo partner koji omogućava kvalitetno korišćenje napredne tehnologije usmerene ka poslovnoj transformaciji. Takvog partnera ja zovem *business integratorom*.



CONTROLLING

■ **Vaša kompanija ima nekoliko IT rešenja za controllere (strategija, analitika, budžetiranje...). Šta je posebno korisno za controllere?**

Kvalitetan podatak. Od toga sve počinje. Tu ne sme da bude greške, jer klijent, odnosno onaj koji koristi podatak mora da ima potpuno poverenje u to da je podatak provereno tačan. Međutim, to je samo početak. Način predstavljanja podataka, način kombinovanja različitih dimenzija podataka o poslovanju mora da bude intuitivan i fleksibilan – mora da omogućiti određen nivo kreativosti onome koji te podatke koristi, analizira i predstavlja – mislim da smo u tome dosta daleko otišli.

I na kraju, za mene najvažnije - analiza uzroka! Na primer, u servisnoj industriji, uzrok bilo kakvog odstupanja od željenog rezultata najčešće je u procesu, u poslovnom procesu koji se odvija u bezbroj iteracija i koji svo-

jim izvršavanjem generiše nekakav rezultat. Mogućnost rekonstrukcije stvarnog toka pojedinog procesa ili grupe procesa koju smatramo kritičnom, ustanoviti odstupanja od načina na koji bi proces morao da se odvija, alocirati odstupanja na tačno određeni vremenski period ili organizacionu jedinicu – to smatram posebno korisnim. Taj koncept, takvo rešenje zovemo procesnom inteligencijom i ono zauzima strateški važno mesto u našoj ponudi.

■ **Controlleri moraju da budu vešti u rešavanju internih problema kompanije. Koje su veštine potrebne controllerima?**

Analitičke veštine su nešto što je temelj, pretpostavka bez koje nema dobrog controllera. Međutim, same po sebi nisu dovoljne. Dobar controller mora da razume kontekst, širu sliku. Svaka kompanija je kompleksan organizam, sa nizom internih međuzavisnosti i različitim, ponekad nedovoljno usklađenim, kriterijumima uspeha. Dobar controller, osim analitičkih veština, mora da ima i sposobnost razumevanja organizacije, prepoznavanja uzroka pojedinačnih odstupanja od željenih i/ili planiranih rezultata. Mora da ima hrabrosti da preuzme savetničku ulogu prema upravljačkom nivou kompanije.

■ **Controlleri prave dosta izveštaja, u kojima analiziraju odstupanja od cilja (varijanse). Kakve vrste izveštaja Vi volite?**

One koje mi ukazuju na uzrok! Siguran sam da znate priču o santi leda. Ono što vidimo, ono što je iznad površine to je 20% sante leda, nekad i manje. Onih 80% je ispod površine, sakriveno od pogleda. Tako ja vidim i pokazatelje poslovanja, KPI-jeve. Oni su onih 20% koji su vidljivi. Međutim, u onih 80% koje ne vidimo dešava se sve što je zaista važno, sve ono što je zaslužno ili „krivo“ za rezultat kakav imamo. Rezultat – tada kada se dogodi, kada je merljiv – ne možemo da menjamo, on je posledica. Ono na šta možemo da utičemo, to su uzroci koji dovode do takvog rezultata. To želim da vidim u izveštaju! To će da mi omogućiti da rezultat u narednom periodu bude bolji.

A što se sante leda tiča – da nije onih 80% ispod površine, *Titanic* bi verovatno stigao u New York. Siguran sam da znate šta želim da kažem...



■ **Controlling je u poslednjih nekoliko godina procvetao u Srbiji. Kakvo je Vaše viđenje stanja u controllingu u Srbiji?**

Možda je još uvek nedovoljno uspostavljen. Mislim da vrednost dobrog controllinga jeste u njegovom pozicioniranju unutar kompanije. Sve dok je controlling „zatvoren“ unutar vertikale kojom CFO upravlja, ne postoji mogućnost da pokaže svoj pun potencijal. Povezivanjem controllinga sa operativnim funkcijama, stalnom koordinacijom (recimo, sa prodajnim i/ili projektnim funkcijama), controlling donosi mnogo veću vrednost za kompaniju. Ne mislim čak da je

to problem koji se nužno odnosi na Srbiju – to je pitanje koje se javlja na nivou kompanije, bez obzira na tržište na kojem kompanija posluje.

■ **Ako biste opisali dobrog controllera u tri reči, on bi bio...?**

Neko ko duboko poznaje posao. Dobar controller mora da poznaje kontekst, strukturu, poslovnu kulturu organizacije u kojoj radi i okruženja u kojoj organizacija posluje. Dakle, dobar controller mora, u tri reči – *duboko poznavati posao!*

PRIVATNO

■ **Kažu da se čovek uči dok je živ. Da li postoji nešto što Vi trenutno učite? Koja je najnovija lekcija koju ste naučili, bilo na poslovnom, bilo na privatnom planu?**

Deo mog ličnog i profesionalnog napretka povezan je sa neprestanim učenjem. U kontinuitetu se edukujem iz različitih domena IT-a i samog biznisa. Poslednje čime sam se bavio bile su različite edukacije iz upravljanja IT servisa i projektnog menadžmenta.

Na privatnom planu sam dosta posvećen liderstvu i prepoznavanju energije pozitivnog uticaja. Biti uspešan menadžer, danas zahteva od vas snažnu lidersku crtu unutar karaktera i umeće rukovođenja kroz lični primer.

■ **U životu ste imali mnogo uspeha, ali i neuspeha. Šta Vam je najveći neuspeh u životu?**

Ne pamtim neuspehe. Pretvorio sam ih u lekcije. Najvrednija lekcija u životu mi je ona u kojoj sam shvatio da uzrok i pokretač svakog uspeha ili svake lekcije leže isključivo u meni.

■ **Vatreni ste navijač Crvene Zvezde. Da li ste vatreni delija ili umereni „zapadnjak“?**

Ljubav prema *Crvenoj Zvezdi* nosim iz porodice. U ranom detinjstvu sam sa ocem gledao mnogo utakmica na TV-u i bio vaspitavan da bodrim svoj tim i poštujem protivnika. To je jedna od stvari koje su obeležile moje detinjstvo, taj odnos prema timu, sportu, protivnicima... i koje nosim kroz ceo život. Sport i porodično vaspitanje su zapravo odredili i temelje moje poslovne kulture.

Crvenu Zvezdu gledam izvan konteksta bilo kog vremena. Kada upoznate njenu istoriju i vidite kvalitet ljudi koji su utkali svoju ljubav i znanje u nju, shvatite da je biti „zvezdaš“ stil života, da je to odnos prema životu i vaspitanju. Unutar vaših kategorija, za sebe bih mogao da kažem da sam umereni „zapadnjak“.

■ **Vaše radno mesto nosi sa sobom odgovornost, a samim tim i stres. U trenucima kada Vas stres nadvlada, postoji li neki motivacioni citat koji Vas pokreće?**

Postoji nekoliko motivacionih citata koji me pokreću. Jedan od njih je Aristotelova izreka: „Mi smo ono što neprestano činimo. Izvrsnost stoga nije akt ili delo, već navika“.

■ **Pošto živite u Novom Sadu, koje mesto Vam je omiljeno za odmor sa porodicom? Gde dobijate najbolje poslovne ideje?**

Omiljeno mesto za odmor mi je moje rodno mesto, Apatin. Iako fizički samo povremeno dolazim, duhovno će to zauvek da bude moj dom. Dan u Apatinu jednostavno traje duže. Svaki trenutak proveden sa porodicom i prijateljima iznova me dodatno obogati. S druge strane, najbolje poslovne ideje dobijam na većim nadmorskim visinama. Zato bi Fruška gora ili Zlatibor bili moj izbor.

■ **Kao deca, svi smo verovali u bajke i zlatne ribice. Ako biste mogli da pozajmite jednu zlatnu ribicu, koju biste neostvorenu želju voleli da Vam ispuni?**

Ovde ću morati malo da vas razočaram... Nikada nisam, ili makar ne mogu da dokučim tako daleko, razmišljao da postoji neko ili nešto ko može da ispuni moje želje. Uvek sam verovalao da ispunjenje želja dolazi sa snažnom voljom koja potiče iz srca i napornim radom koji je pokrenut iz našeg uma. Ne postoji želja koju za sada nisam ostvario, a one koje su trenutno u procesu pokrenute mojim srcem i umom, samo čekaju trenutak u budućnosti kada ću da dođem do njih. ■

Branislav Zobenica je CEO i Project Manager u M&I Systems, Co. Group od januara 2016. godine. Na ovu poziciju je napredovao sa mesta CBO, a radio je još i kao Project Manager u Schneider Electric i Manager of IT systems in the corporate functions u NIS-u. Branislava možete kontaktirati e-mailom branislav.zobenica@mi-system.co.rs

TIME MANAGEMENT

Seminar Nemačko-srpske privredne komore i Menadžment centra Beograd



Nemačko-srpska privredna komora AHK Srbija u saradnji sa Menadžment centrom Beograd organizovala je 15.03.2017. godine seminar na temu „Time management“.

Pre nego što su započele prezentacije, učesnicima se uz dobrodošlicu ukratko obratila Doris Danilović, zamenice direktora Nemačko-srpske privredne komore.



Glavni trener je bila Marija Švigir, senior konsultant u Menadžment centru Beograd, koja je objasnila glavne alate za upravljanje vremenom. Marija je ukratko predstavila trening i pozvala učesnike da budu interaktivni.

Prva interaktivna radionica sastojala se od zakazivanja sastanaka sa troje prisutnih. Svaki od sastanaka obrađivao bi posebnu temu, a to su bile:

- Koliko živite svoje snove?
- Tehnike upravljanja vremenom,
- Ometači posla.

Ideja prve teme bila je da sagovornici podelje svoje snove jedni sa drugima i da prodiskutuju o tome koliko toga su ostvarili, kao i šta je ono što planiraju da ostvare u budućnosti. Marija ih je tada upoznala sa pojmom „Planiranja unazad“, u kojem cilj mora unapred da se odredi, ali i pažljivo da se isplaniraju koraci koji su potrebni za ostvarivanje tog cilja.





Druga tema podrazumevala je da prisutni predstave svoje načine upravljanja vremenom, pa smo tako saznali da se najčešće planira kroz kalendare, planere i Excel tabele. Marija je takođe preporučila i sajt *Trello* kao odličan izbor prilikom planiranja.

„Ometači u poslu“ bila je treća tema, pa se govorilo o tome šta je sve ono što nas ometa i prekida naš proces rada i koncentraciju. Na spisku su se našli bespotrebni mejlovi, kolege koje ne poštuju tuđe rokove, telefonski razgovori i klijenti koji ne znaju šta žele. Poenta je da moramo da naučimo da postavljamo prioritete i da ih se pridržavamo.

Nakon ovih razgovora usledila je pauza za kafu, tokom koje su se prisutni družili i razmenjivali iskustva.

Drugi deo seminara započeo je gledanjem kratkog filma o funkcionisanju procesa rada između zaposlenih i rešavanja problema „ometaća rada“. Pouka ovog filma bila je da je važno da se pridržavamo nekoliko pravila:

- Postavljanje i poštovanje rokova,
- Postavljanje i pridržavanje rokova,
- Asertivnost i izgovaranje reči „NE“,
- Radni prostor mora da bude uredan, kako ne bismo gubili vreme na traženje potrebne dokumentacije.

Tokom poslednjih pola sata prisutni su podeljeni u grupe u kojima su razmenjivali svoja iskustva i svaka grupa je imala zadatak da osmisli tri načina za bolje organizovanje vremena.

Seminar je završen predstavljanjem svake grupe i njenih načina za bolju organizaciju, čime je stavljen pečat na ovo druženje. ■

Od A Do Š



Dejan Dragić je viši menadžer finansijskog planiranja i kontrole u Air Serbia (2016 do danas). Pre toga je radio kao finansijski menadžer u Cooper Tire & Rubber (2015-2016), kao i na raznim pozicijama u odeljenjima Finansija u kompanijama Heineken (2008-2015), Maersk Line (2007-2008), Ball Packaging (2005-2006) i Tetra Pak (2004-2005). Dejana možete kontaktirati e-mailom dejan.dragic@airserbia.com ili telefonom 063 332 413.

Slovo Značenje

- A** Avion. „Putovanje i promena mesta daju umu novu snagu“, Seneka.
- B** Budžetiranje. Ispunjeno rokovima, nebrojenim iteracijama.
- V** Vino. In vino veritas.
- G** Godina. Fiskalna, budžetska, novi početak.
- D** Deca. Sreća, radost, život.
- Đ** Đak. Želja za spoznajom.
- E** Ekonomski fakultet. Prozor u jedan potpuno novi svet.
- Ž** Život. Jedan, neponovljiv.
- Z** Zdravlje.
- I** Izveštaj. Suština. Medij za komunikaciju.
- J** Januar. Rođendan.
- K** Kontrolor. Biznis partner. Sastavni deo svake celine.
- L** Limenke (za piće). Kaže se limenke, a ne konzerve.
- LJ** Ljubav.
- M** More. Jedrenje, sloboda, zvezdana prašina.
- N** Napredak. Civilizacija, konstantna evolucija.
- NJ** Njena bit. Ispunjava me.
- O** Odluka. Preuzimanje odgovornosti.
- P** Pivo. Heineken. Amsterdam.
- R** Roditelji. Oslonac.
- S** Sport. U zdravom telu zdrav duh.
- T** Tim. Zajednički ciljevi.
- Ć** Ćitap arh. Notes. Bez njega se na sastanak ne ide.
- U** Umetnost. Viša forma izražavanja.
- F** Formula 1. Savršen primer timskog rada.
- H** HoReCa. Omiljeni kanal distribucije.
- C** Capex. Ulaganje u budućnost.
- Č** Čempres. „Žitna polja i čempresi“, Van Gogh.
- DŽ** Džez. Idealan za opuštanje.
- Š** Šator. Kampovanje, priroda.

Cena (EUR)

2.900

Akademija controllinga (15 dana)

- Nivo 1 – Controlling sistem
- Nivo 2 – Alati controllinga
- Nivo 3 – Planiranje u controllingu
- Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje
- Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija

Akademija izveštaja za menadžere (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadžere po IBCS® standardima
- Nivo 2 – Napredni grafikoni
- Nivo 3 – Izveštaji za menadžere u Excelu
- Nivo 4 – Dashboard

Akademija sales controllinga (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Strateško planiranje u prodaji
- Nivo 2 – Operativno planiranje u prodaji
- Nivo 3 – Finansijsko planiranje u prodaji
- Nivo 4 – Izveštavanje u prodaji

Akademija za Excel (8 dana)

1.800

- Nivo 1 – Napredni Excel
- Nivo 2 – Napredni grafikoni
- Nivo 3 – Dashboard
- Nivo 4 – VBA programiranje

Akademija za Power Excel BI alati (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Power Pivot
- Nivo 2 – Power Query
- Nivo 3 – Power BI
- Nivo 4 – SQL

Akademija za prodavca (8 dana)

1.900

- Nivo 1 – Profesionalne prodajne veštine 1
- Nivo 2 – Profesionalne prodajne veštine 2
- Nivo 3 – Prezentacija u prodaji
- Nivo 4 – Vuk sa Wall street-a

Akademija ZEN prezentacije (8 dana)

1.900

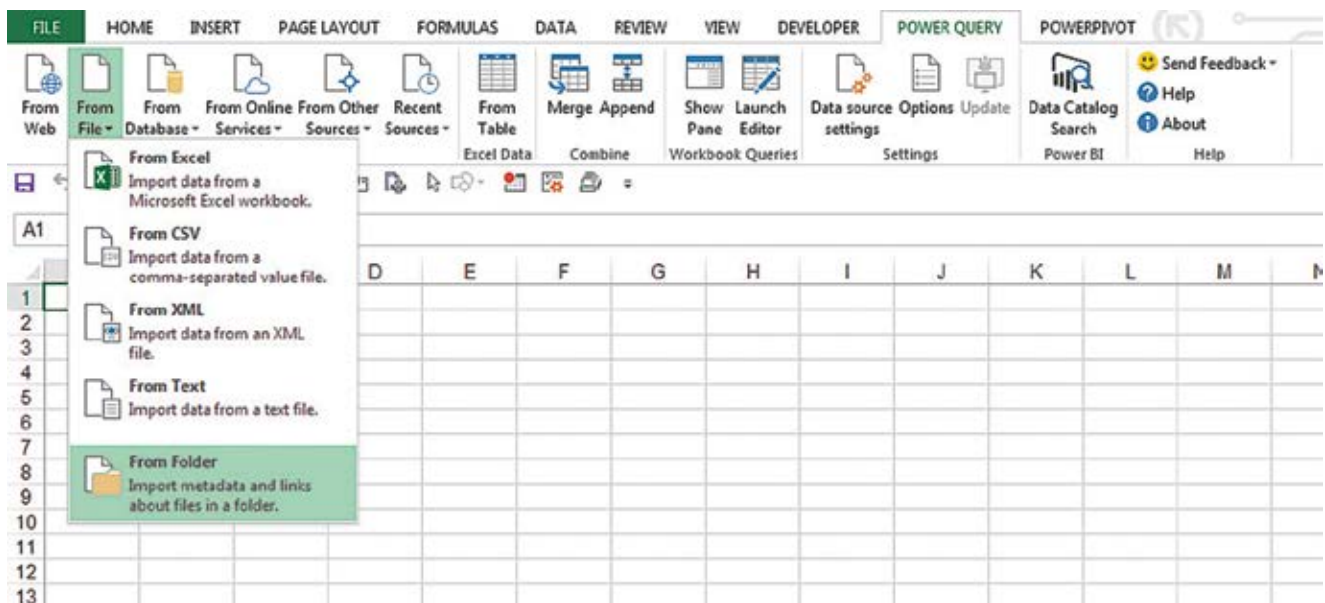
- Nivo 1 – ZEN prezentacija
- Nivo 2 – Priprema
- Nivo 3 – Dizajn
- Nivo 4 – Prezentacija

MILOŠ CVETKOVIĆ
KONSULTANT
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

Power Query



Power Query jedna je od najboljih inovacija još od pojave Pivot tabela. Ono šta ovaj Add-in čini posebnim je to što omogućava različite načine za uvoz podataka i njihovu transformaciju u Excel tabelu kao rezultat. Svi koji su ikada analizirali podatke u Excelu znaju koliko je lako i brzo analizirati podatke uz pomoć Pivot tabe-





la. Međutim, najveći izazov je da se pripreme podaci za Pivot tabelu.

Pripremiti podatke znači spojiti više tabela u jednu, koja bi se analizirala kroz Pivot. To je do sada rađeno uz pomoć Vlookupa, Index&Match funkcije i oduzimalo je najviše vremena. Power Query je alat koji nam omogućava da te procese uprostimo i automatizujemo. Ako se koristi na pravi način, Power Query može da vam učita sve podatke iz svih sheet-ova, u jednom Excel fajlu, ili da vam napravi tabelu sa svim podacima koji se nalaze u nekoliko fajlova, u istom folderu.

Zamislite da možete samo da prebacite sve podatke koje ste ranije spajali uz pomoć Vlookupa u jedan folder i da u drugom Excel fajlu imate tabelu sa svim tim podacima spremnim za analizu kroz Pivot tabelu. Proces bi započeo sa Power Queryjem, nastavio se sa Pivot tabelama i uz pomoć Getpivotdata funkcije našao bi se u vašem izveštaju.

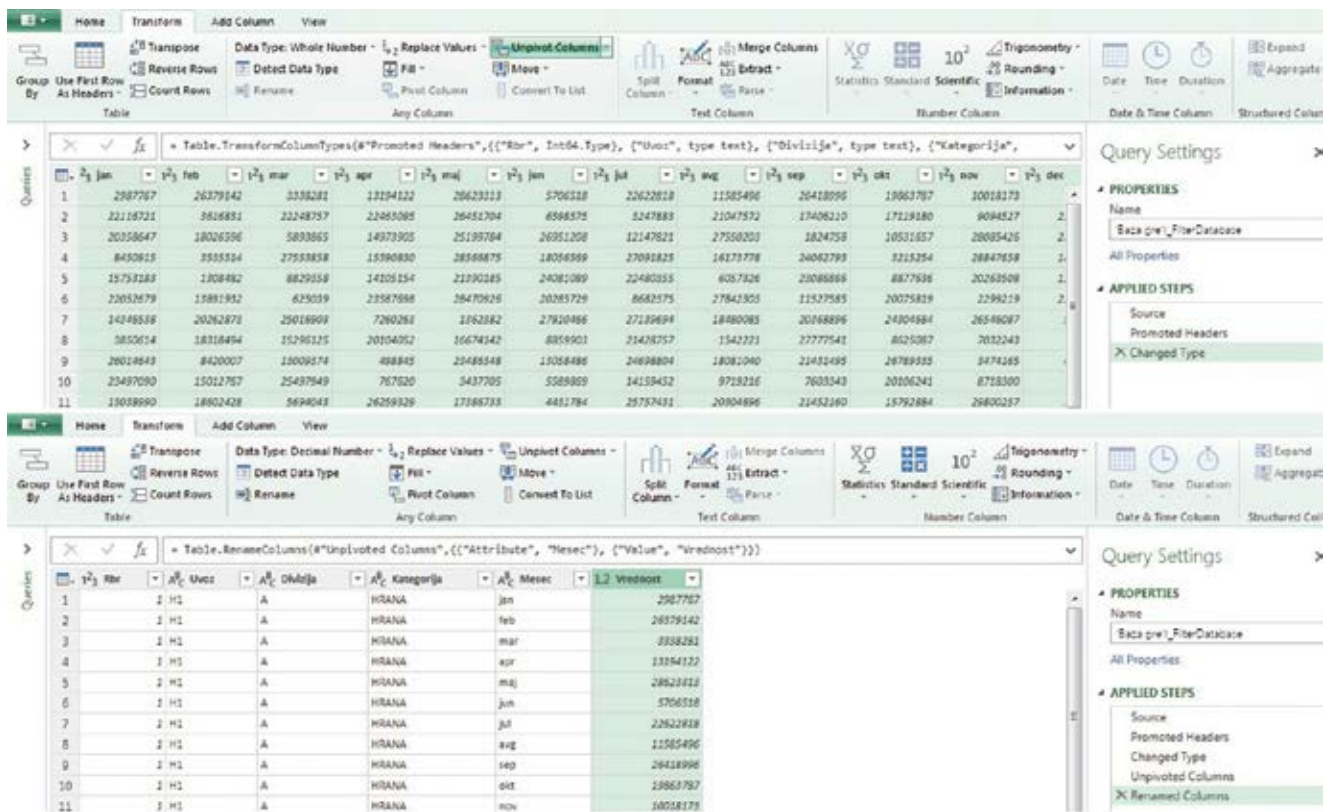
Power Query možete da koristite na mnogo načina. Prvenstveno se koristi za uvoz podataka iz različitih izvora. Imate, na primer, u jednom Excel fajlu deset sheetova sa podacima o prodaji za deset meseci. Uz Power Query alat možete da učitate sve podatke u jednu tabelu za

vrlo kratko vreme. Takođe, možete da dodate u isti Excel fajl podatke i za preostala dva meseca, u dva nova sheeta naravno, koji će se automatski naći u jedinstvenoj tabeli sa preostalih deset meseci, a od koje ste napravili Pivot.

Imate, na primer, trideset dnevnih izveštaja od kojih pravite nedeljne, mesečne i kvartalne izveštaje. Potrebno je da sve te tabele (30 dnevnih izveštaja x 30 dana) spojite u jednu tabelu od koje ćete kroz Pivot da dobijete podatke za nedeljni, mesečni i kvartalni izveštaj. Power Query ima opciju koja omogućava da učitate sve podatke iz jednog foldera kao da ste koristili tridesetak Vlookupova.

Osim za uvoz podataka, Power Query se koristi i za transformaciju podataka. Pod transformacijom podataka smatra se svaka promena formata podataka, promena strukture tabele, izračunavanje vremenskih razlika između porudžbine i roka isporuke - filtriranje podataka u vremenskoj koloni. Jedna od najboljih opcija u okviru Power Queryja jeste unpivotovanje.

Unpivotovanje omogućava da vrednosne podatke koji su bili podeljeni po kolonama svedete na jednu kolonu uz attribute tih podataka u drugim, novim kolonama. Na taj način možete da analizirate vrednosne podatke iz više uglova



i na više načina, posmatrajući ih po strukturi i kroz vreme.

Na primer, imate podatke o prodaji po proizvodima i podaci o prodaji nalaze se u više kolona, gde svaka kolona predstavlja prodaju za određeni mesec. Unpivot opcija u okviru Power Queryja omogućava vam da sve te podatke svedete u dve kolone. U jednoj bi bili vrednosni podaci o prodaji, a u drugoj datumski (mesec: januar, februar, mart...).

Osim transformacije podataka i mogućnosti uvoza podataka iz više izvora i na više načina, Power Query napravljen je tako da sve što ste radili sa podacima možete da ponovite korak po korak. Ovo znači da, kada se dopune podaci, možete da uradite nešto za šta vam je ranije bilo potrebno znanje iz VBA programiranja, a to je automatizacija procesa u Excelu. Proces uvoza podataka, transformacije podataka i kreiranje Excel tabele sa svim tim podacima jeste proces koji ste uradili

jednom i koji je zabeležen u nekoliko koraka, tako da sledeći put kad kliknete na magično dugme „Refresh“, Excel ponovi sve te korake.

Jedan primer je kompanija koja ima 30 maloprodajnih objekata i koja analizira podatke o prodaji na dnevnom nivou. Controllori su morali da spajaju dnevne izveštaje kroz nekoliko koraka i da od njih prave tabelu za analizu, odnosno tabelu za dnevni izveštaj o prodaji. Bez Power Queryja, koristili su različita linkovanja - Vlookup, Hlookup, Match, Index@Match... Sada je samo potrebno da te izveštaje koje su dobijali e-mailom prebace iz Inboxa u folder sa izveštajima, gde im se podaci automatski učitavaju u jedinstvenu tabelu od koje prave Pivot tabelu i odakle mogu da poredе ostvarenu sa planiranom prodajom. To su mogli i ranije, međutim sada su uštedili vreme koje mogu da iskoriste za davanje preporuke i međusobnu diskusiju oko daljih koraka. ■

Miloš Cvetković
je konsultant u Menadžment centru Beograd od 2015. godine. Miloš je specijalizovan za Excel (Grafikoni, Dashboard, Power Query, Power Pivot, VBA). Miloša možete kontaktirati e-mailom milos.cvetkovic@mcb.rs ili telefonom 063 864 6401.

BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



MADE IN GERMANY

VLADIMIR POPOVIĆ

CFO

TRANSFERA TRANSPORT&LOGISTICS

Posao u finansijama - SVAKODNEVNA MARATONSKA TRKA

Finansijski direktor pozitivnog duha i nasmejanog lica, kojem su osim njegove prve ljubavi, veterine, sudbinski namenjene finansije.

POSAO

■ **Kompanija *Transfera* ostvarila je neverovatan rast za nepune tri godine. Od dva osnivača, došli ste do više od 100 zaposlenih. Šta su sve izazovi za finansijskog direktora jedne tako brzorastuće kompanije?**

Rast, kao i uspeh je jako veliki, što je i potvrdila osvojena nagrada Brzorastući preduzetnik, a koju svake godine dodeljuje EY. Brz tempo rasta i razvoja kompanije ne ostavlja vam mnogo prostora za greške, već morate da donosite brze ali i efikasne finansijske odluke, kojima direktno utičete na tok i brzinu razvoja kompanije. Finansijsko odlučivanje mora da bude zasnovano na načelu racionalnosti, sigurnosti i likvidnosti, budući da sve odluke koje

donese finansijski direktor direktno utiču na uspešnost kompanije. Logistika je sama po sebi izuzetno živa delatnost i kada se tome pridodaju ubrzan rast i razvoj, finansijski direktor u svakom trenutku mora da obezbedi kompaniji adekvatnu finansijsku stabilnost, precizno izveštavanje, besprekoran *cash-flow* i da pritom otkloni sve potencijalne rizike koji to mogu da ugroze.

■ ***Transfera* se bavi logistikom, a logistika je ogledalo ekonomije zemlje. Kakvo je vaše viđenje ekonomije zemlje – da li ekonomija Srbije ide u dobrom smeru?**

Mogu slobodno da kažem da je naša delatnost u Srbiji u poslednjih nekoliko godina





u ekspanziji. Ukupan promet svih kompanija koje se bave istim delatnostima kao i naša kompanija prelazi 1 milijardu EUR, uključujući naravno i carinske dažbine za uvoz robe. Naša zemlja je postala izuzetno interesantna stranim multinacionalnim kompanijama, što svojim geografskim položajem, što uslovima koje im nudi, a samim tim uvećava se potražnja za uslugama koje pruža naša kompanija. Ukoliko se nastavi pozitivan rast i razvoj logistike, svakako će to pozitivno da se odrazi i na ekonomiju naše zemlje.

■ **Pozicija finansijskog direktora nosi dosta odgovornosti. Kako biste opisali jedan svoj radni dan?**

Zamislite atletsku trku na 110 metara sa preponama, koja mora da se istrči za manje od 10 sekundi. Radni dan započinjem osmehom i dobrim raspoloženjem, koje težim da prenesem i na moje saradnike. Analiziram jutarnje izveštaje i organizujem poslovne sastanke, donosim odluke o izvršenju tekućih pitanja i određujem kratkoročne i dugoročne zadatke. Osim standardnih obaveza jednog finansijskog direktora, najviše se trudim da što više vremena posvetim svojim zaposlenima, da im prenesem što je više moguće svog znanja i iskustva.

■ **Kao finansijski direktor saradujete sa velikim brojem partnera – bankarima, kupcima, dobavljačima, zaposlenima... Koje osobine su Vam najvažnije kod ljudi sa kojima saradujete?**

Na prvom mestu je svakako iskrenost. Jedino iskrenošću može da se izgradi most poverenja, koji je od krucijalnog značaja u pogledu saradnje kako sa partnerima, tako i sa zaposlenima. Odmah zatim su hrabrost i razboritost. Hrabrošću se lako prevazilaze sve prepreke i poteškoće koje vam se pojavljuju u svakodnevnom poslovanju, dok razboritost

omogućava uvid u to šta treba da se čini u različitim situacijama, kao i pri donošenju važnih odluka.

■ **Imate izuzetno bogato radno iskustvo. Kada pogledate unazad, da li smatrate da ste ostvarili svoje ciljeve na poslovnom planu? Gde sebe vidite 2030?**

Nema prosperiteta bez ciljeva. Postavljanje ciljeva jedan je od najuspešnijih alata na putu ka uspehu. Ciljevi vas drže u fokusu i koncentraciji. Oni vam pomažu da kreirate plan korak po korak ka vašem uspehu. Vaši snovi će ostati samo snovi, ukoliko nemate ciljeve kojima težite i radite na njima. Većinu ciljeva sam ostvario i na dobrom sam putu da ostvarim i one preostale, a jedan od njih obuhvata i pomenutu godinu. Što se tiče 2030. godine, posavetovaću se sa controllerima pa ćemo to objaviti u nekom od sledećih brojeva vašeg magazina.

■ **Zaposleni u Transferi su izuzetno mladi, prosek godina zaposlenih je 29. Vi ste veoma mlada ekipa, puna energije. Šta izdvaja mlade zaposlene od onih sa više radnog iskustva?**

Energija i želja za sticanjem novih znanja, to ih definitivno izdvaja. Njima jednostavno ništa nije teško, samo je potrebno da ih neko jasno i nedvosmisleno motivise i povede u budućnost. Najlepše je raditi sa mladim ljudima koji su kao i deca u svom odrastanju, poštena, neiskvarena, željna novih znanja i iskustava. Dobitna kombinacija naše kompanije je to što menadžment ima više od 150 godina iskustva u našoj delatnosti, jer spajanjem tog znanja sa enormnom energijom i željom naših mladih zaposlenih mogu da se postignu nedostižni rezultati. Kako bi jedan od mojih najvećih mentora i učitelja rekao: „Samo nebo je granica“.



CONTROLLING

■ Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. Na koji način je zastupljen Sektor controllinga u *Transferi*?

U našoj kompaniji controlling je prožet putem modernog i savremenog ERP-a kroz sve pore našeg poslovanja. Naši controlleri svakodnevno daju adekvatne i precizne „povratne informacije“ menadžmentu kompanije, a koji uvidom u iste lakše donosi odluke i lakše planira buduće poteze.

■ Kakvo je Vaše mišljenje o controllingu i controllerima? Koliko oni doprinose razvoju kompanije?

Controlling u današnjem poslovanju ima veoma važnu ulogu, jer poslovanje se odvija velikom brzinom i nema prostora za sporo odlučivanje. U tome najveću pomoć pruža upravo controlling, odnosno controlleri. Controlling je tu da omogući kompaniji da ima sve moguće instrumente neophodne za upravljanje. Da bismo adekvatno mogli da se bavimo razvojem, moramo da predvidimo našu budućnost, a da bismo mogli da predvidimo budućnost, moramo da sagledamo našu prošlost, kao i sadašnjost. Uz pomoć controllera, koji predstavljaju naše oči i uši, kao i preciznih izveštaja, omogućeno nam je da na pravi način možemo da se bavimo razvojem poslovanja.

■ Kao finansijski direktor često se susrećete sa finansijskim izveštajima koje dobijate od controllera. Kakve odluke Vi donosite na osnovu izveštaja controllera?

Controlling je za mene osnovni instrument i kao takav mi omogućava da procenim situaciju i donosem ispravne upravljačke odluke. Najveću pomoć pružaju mi izveštaji prilikom planiranja investicija, kao i pravljenja budžeta za narednu poslovnu godinu.

■ **Ekonomski fakulteti u Srbiji još uvek nemaju Katedru ili predmet Controlling. Da li smatrate da je controlling potreban studentima Ekonomskih fakulteta?**

Svaki fakultet mora da prati razvoj tržišta, kao i njegove potrebe za novim predmetima koji će adekvatno da pripreme studente kako bi svoje stečeno znanje mogli da primene u praksi. Mislim da bez pogovora treba da se osnuje Katedra, kao i predmet, jer će to itekako koristiti samim studentima, kao i kompanijama koje na tržištu neprestano tragaju za kvalitetnim controllerima.

■ **Da li je controlling dovoljno razvijen u Srbiji?**

Smatram da nije, ali mislim da je na dobrom putu, na čemu bih zahvalio gospodinu Bojanu Šćepanoviću koji prvenstveno svojim znanjem i enormnom energijom postavlja controlling na svoje mesto u Srbiji.



PRIVATNO

■ **Vi ste završili dva fakulteta: Fakultet veterinarske medicine i Fakultet za finansijski menadžment. Složićete se da ove dve stvari retko kada idu u paru. Šta Vas je motivisalo da svoje obrazovanje usmerite ka ovim zanimanjima?**

Fakultet veterinarske medicine sam upisao jer je to bila moja „prva ljubav“, poziv kojim sam hteo da se bavim ceo svoj život. I dan danas pamtim reči mog pokojnog dede Aleksandra, koji je odmah po mom prijemu na Veterinarski fakultet rekao: „Ti, veterinar? Nema šanse, ti u životu možeš samo da se baviš finansijama“. Na kraju se ispostavilo da je bio u pravu.

■ **Pošto važite za ljubitelja životinja, zanima nas sa kojom životinjom smatrate da imate najviše sličnosti – kuca, maca, delfin, slon, žirafa, medved, morsko pra-se...?**

S obzirom na moju izraženu upornost i tvrdoglavost, pravi odgovor bio bi - kombinacija bika, ovna i jarca.

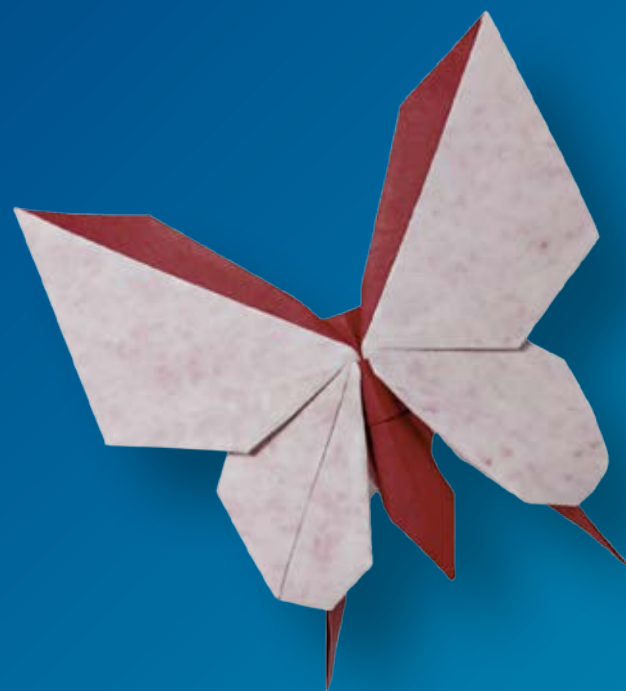
■ **Pozicija finansijskog direktora sa sobom nosi i veliku dozu stresa. Šta je ono što Vama pomaže da održite pozitivan duh?**

Oduvek sam bio veliki optimista, koji je i najteže probleme rešavao uz osmeh. Ne možemo da kontrolišemo prepreke koje će da se nađu ispred nas, ali možemo da kontrolišemo naš stav prema njima. Naravno, neiscrpnii izvor pozitivne energije predstavlja mi moja porodica.

■ **Vi ste vatreni „zvezdaš“ i delija. Da li pored porodice i posla imate vremena da idete i na košarkaške utakmice KK Crvena Zvezda?**

Zvezda je u našoj porodici prisutna već generacijama. Utakmice posećujem redovno, a često i porodično. Za *Zvezdu* jednostavno mora da postoji vremena. ■

Vladimir Popović je CFO u Transfera Transport&Logistics od decembra 2014. godine. Odatle je napredovao sa pozicije Director Insurance Collection and Risk Department koju je obavljao u Milšpedu, gde je radio na nekoliko drugačijih menadžerskih pozicija. Vladimira možete kontaktirati e-mailom vladimir.popovic@transfera.com



Improve what you have

Od sada
i na srpskom!

KAIZEN INSTITUT SRBIJA



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute 1985–2016. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Institute.

kaizen.com

 **KAIZEN™**
INSTITUTE

NATALIJA PEŠIĆ

HR MANAGER

VIP MOBILE

PERFORMANCE MANAGEMENT u službi upravljanja menadžmentom

Kraj godine je, osim finalizacije izveštaja i godišnjih rezultata, doneo i nešto novo u našem sistemu za upravljanje performansama. Po prvi put smo radili *People forume*, ali to je bilo samo veliko finale našeg jednogodišnjeg puta na kojem smo osvežili naš *Performance management*, a što je najvažnije, uneli promenu u naš sistem na vrlo elegantan način.

Početak prošle godine dosta smo razmišljali i preispitali se da li je naš *Performance management* stvarno sistem koji predstavlja alat za menadžere i zaposlene i koji pomaže razvoj zaposlenih, bilo da je to poboljšanje performansi ili pripremanje za neku novu poziciju, i da li timu pomaže da ostvari ciljeve ili je pak samo još jedna administrativna stavka koja mora da se ispuni, a na koju HR stalno podseća. Za moj ukus, previše često se čulo „ovaj HR proces“. *Performance management* nije HR proces, to je odličan alat koji menadžerima i zaposlenima treba da pomogne, a ne da im predstavlja teret. Postavilo se pitanje šta da radimo sa našim sistemom, kako da ga stavimo u službu razvoja i poboljšanja performansi? I tako je započelo naše jednogodišnje putešestvije.

Vratiću se malo unazad, da sa vama podelim priču. Godine 2015. *Vip mobile* se spojio sa našom sestrinskom kompanijom *Si.mobil*. To spajanje donelo je izazove, ali i veliki broj pozitivnih stvari. Jedna od njih jesu naše HR



koleginice iz Slovenije - mislili smo da nikada nećemo govoriti istim jezikom, a onda smo u nekoliko iteracija shvatili kako smo u stvari isti i kako nas muče isti problemi. Mogu vam reći da smo postali pravi primer kako jedan klasterski tim treba da funkcioniše, i baš prvi proces koji smo radili zajedno jeste *Performance management*. Stavili smo na papir sve stvari koje nas muče, kao i izazove koje sa sobom nosi upravljanje timom koji je 500 kilometara daleko. Malo pomalo, shvatili smo da je prva i osnovna stvar koju moramo da uspostavimo kako bismo mogli dalje da funkcionišemo, upravo postavljanje zajedničkih osnova i zajedničkih očekivanja od menadžmenta koji je sada poticao iz dve različite kompanije. Dobro, svi smo mi deo *Telekom Austria grupe*, ali ipak postoje specifičnosti svake zemlje koje sada treba da se stave u službu našeg klastera Srbija-Slovenija. Onda smo došle na ideju - naš *Performance management* će u stvari da bude naš put ka realizaciji ideje da, bazirajući se na jednoj opštepoznatoj stvari polako uvedemo promenu u načinu upravljanja. Posle nekoliko radionica, razmenjenih e-mailova i video-konferencija rodio se naš „*Leadership journey*“. Zvuči interesantno, zar ne?

Osmislili smo niz radionica na kojima ćemo sa svim menadžerima prolaziti kroz različite teme, ali oslanjajući se na *Performance management* kao proces koji je svima blizak i poznat. Tako smo kreirali „vruće teme“, koje su obrađivale različite stvari. Prva tema je bila opšta, u vezi sa *Performance managementom* - zašto uvodimo novi, kako će da izgleda proces, dodatne tehničke teme - a drugi deo bazirao se upravo na ulozi menadžera, osvežavanju ideje o tome šta je njihova uloga, na koji način kroz definisanje ciljeva i očekivanja od svojih zaposlenih stavljaju *Performance management* u svoju službu. Pripremili smo nekoliko vežbi, nekoliko primera kako bismo ilustrovali priču. A onda smo se zapitali - ako opet mi kao HR budemo vodili radionice, to će ponovo da bude HR proces. Zato smo raspisali interni konkurs. Tražili smo među našim menadžmentom pojedince koji su spremni da zajedno sa nama ostvare promene, koji su *role modeli* i koji će sa svojim kolegama da dele svoje stavove i da im budu sagovornik kada naiđu na poteškoće na putu promena. I to je bio pun pogodak. Biznis je

iz svoje perspektive sa svojim kolegama diskutovao, prenosio znanje, delio iskustva i na taj način polako uneo promenu koja je nama bila potrebna.

Počele su prve radionice i sa njima pozitivan *feedback* učesnika. Nama je to delovalo kao da smo osvojili Mont Everest, jer ipak ovo jeste veliki zaokret u načinu rada. Nakon prve usledile su i ostale radionice, svaka prateći neki ključni *milestone* u *Performance managementu*: razvoj zaposlenih, davanje povratnih informacija i na kraju *People forum*, odnosno procenjivanje zaposlenih. Kroz svaku od ovih radionica mi smo, osim prenošenja znanja, promovisali i nov načina rukovođenja a koji se bazira na tri osnovna principa:

- poverenje,
- tim,
- agilnost.

Od menadžera koji kontroliše do menadžera koji podržava. Diskusije su bile veoma interesantne i, što je najvažnije, priča se nije završavala samo na njima. Sve češće sada možete da vidite naše menadžere kako međusobno diskutuju o izazovima koje imaju u svojim timovima, kako dele jedni sa drugima iskustva iz različitih situacija i zajedno sa HR-om grade drugu priču i žive naše principe u svemu što rade. I zaposleni vide i osećaju promene u okruženju i na njihov odgovaraju pozitivno. Jednostavno, ceo klaster proživljava nova, motivišuća energija. Za nas je to samo signal da su ove radionice bile pun pogodak i da treba da nastavimo sa njima i u ovoj godini.

Da ne ostanem nedorečena. *People forumi* su za nas kao trešnja na šlagu. Fer i transparentna diskusija o performansama i potencijalima zaposlenih, koja se bazira ne samo na tome šta su oni postigli, već i na načinu na koji su to uradili, da li su spremni za više ili ih treba još razvijati na poziciji na kojoj su, kako im pomoći da ispune očekivanja - to nam je donelo odličan *feedback* od svih, jer sada imamo ujednačen pogled, šaljemmo istu poruku i pripremamo jasne individualne planove razvoja naših zaposlenih.

U prilog tome da sve što radimo i što smo uradili jeste prava stvar, govori i jedna konstatacija našeg menadžera: „Nije bitno ovde visoko ga proceniti, bitno je kvalitetno ga proceniti“. ■

Natalija Pešić je HR Manager u Vip Mobile od oktobra 2016. U istoj firmi radi na poziciji HR Business Support Team Manager od aprila 2016. Pre toga je radila u kao HR Operations, Compensation and Benefits Team Manager u Vip-u, kao HR Manager u Umki, kao HR partners and people development team manager, Recruitment and Development Manager, HR Systems&Processes expert u Vip-u, Training&Development Specialist i kao HR Assistant u Grand Prom. Nataliju možete kontaktirati e-mailom n.pesic@vipmobile.rs.

MAJA PAVLOVIĆ

MENADŽER, CERTIFIKOVANI BUSINESS COACH
SOCIETE GENERALE BANKA

Sve je lako kada znaš kako

Šta mislite, da li je moguće da se ne komunicira? Kako vam zvuči ona čuvena izjava: „Mi ne govorimo?“ Šta vam ona govori o toj komunikaciji?

Zapravo komuniciramo čak i onda kada smo čvrsto odlučili da nas komunikacija sa drugom osobom više ne zanima, jer svakako šaljemo određene poruke u komunikaciono polje. Poruka koju šaljemo kada sa nekim razgovaramo oči u oči čini samo 7% sadržaja koji smo izrekli, 38% su ton i boja glasa a 55% naše komunikacije je govor tela (*body language*). Kakvu onda poruku mi zaista šaljemo ako svesno obraćamo pažnju na samo 7% sadržaja i još koji procenat svesno na položaj tela ili ton? Od čega zapravo zavisi kakvu komunikacionu poruku ćemo da pošaljemo i kako će ona da bude primljena?

„Nemoj dozvoliti jeziku da grmi ako ti snaga šapuće“, Seneka

Ovaj tekst namenjen je onima koji žele da otkriju jedan od komunikacionih ključeva koji im daju snagu u pregovaranju, u uspostavljanju poverenja i uticaja na sagovornika. Prvo treba otključati sebe i svoju pravu snagu i zatim razviti veštinu, jer veština komunikacije svakako je jedna od najvažnijih veština koju posedujemo kao ljudska bića. Kroz nju se ogledaju naša emocionalna i socijalna inteligencija. Veština komunikacije je kao voda u kojoj se ogleda obris našeg bića i koja može da bude bistra, brza, mirna ili čak zamučena. Lideri su svesni da

uvek komuniciraju, da su uvek „na pozornici“ i da svaki njihov svestan ili nesvestan gest šalje određenu poruku.

Zamislite da imate alat koji vam omogućava da lako razumete sebe i druge, da utičete na motivaciju i da vam daje smernice kako da ostvarite cilj u komunikaciji. Već decenijama se taj alat koristi u NASI, Beloj kući, velikim kompanijama širom sveta, čak i kompanija *Pixar* koristi taj model kako bi što autentičnije dočarala likove u crtanim filmovima.

To je *The Process Communication Model® (PCM)*.

Klinički psiholog dr Taibi Kahler je 1971. godine otkrio i izmerio sekvence komunikacionih paketa koje koristimo u komunikaciji, a u zavisnosti od strukture naše ličnosti. Otkrio je i rastumačio šest tipova ličnosti, a koje svako od nas ima u sebi - u različitim procentima i sa različitom snagom. Zamislimo na trenutak da su to igrači koje šaljemo na komunikacioni teren. Postoje igrači koje najviše koristimo, a postoje i oni koji sede na klupi. PCM je trener-ski alat koji nam pomaže da u svakoj sekvenci utakmice možemo pravilno da procenimo kojeg igrača je korisno ubaciti u igru kako bi se postigao željeni rezultat. To znači da prvo treba da razumemo sve igrače, da razumemo svoj preferentni komunikacioni stil i da znamo koji nam je igrač najomiljeniji, na kojeg se najčešće oslanjamo i za kojeg verujemo da nikada neće da nas izneveri na terenu. Na bazi istraživanja koje je uradio dr Taibi Kahler i za koje je



dobio prestižnu nagradu, 1978. godine NASA je napravila svoj alat za regrutaciju, procenu i trening kadrova. Kasnije se taj model usvojio i menadžment mnogih firmi, jer se pokazao kao jako koristan i efektivan, čak i u politici i marketingu.

„*Process communication* se uspešno koristi u kompanijama kao menadžerski alat koji unapređuje prodaju, moćno marketinško sredstvo, politički alat koji pomaže u kreiranju efektivnih javnih govora“, Taibi Kahler.

Zahvaljujući PCM-u možemo da:

- primetimo, razumemo i prihvatimo sopstveno ponašanje,
- razumemo ponašanje drugih i da znamo kako da sa njima efikasno komuniciramo,
- shvatimo zašto nastaju konflikti i naučimo da ih izbegavamo ili da ih rešavamo na pozitivan i efikasan način.

Svako od nas ima 6 tipova ličnosti u sebi

Svaka ličnost sastavljena je od separativnih i međusobno zavisnih tipova ponašanja, dakle igrača na našem komunikacionom terenu, a to su:

- *Thinker,*
- *Harmoniser,*
- *Persister,*
- *Rebel,*
- *Imaginer,*
- *Promoter.*



Ako našu ličnost zamislimo kao kuću onda su ovi tipovi poređani kao spratovi u njoj, i to u drugačijem rasporedu kod svakoga od nas. Prizemlje naše kuće čini genetski dat tip ponašanja 1, dok su se ostali spratovi poređali do naše sedme godine života. Praktično, igrač kojeg najčešće koristimo na terenu je onaj koji se nalazi u prizemlju naše kuće i njega prepoznamo po rečima koje koristi, facijalnoj ekspresiji, gestovima i energiji koju primarno koristi u komunikaciji. Nijedan tip/igrač nije bolji od drugog, svako ima svoje vrline i mane.

Svakome od nas potrebne su dobre strane svakog igrača, kao što su na primer:

- vrednosti Persistera,
- spontanost Rebela,
- razumevanje i toplina Harmonizera,
- logičko zaključivanje Thinkera,
- uživanje u akciji i preuzimanju rizika Promotera,
- mirnoća i maštovitost Imaginera.

Zato ćemo radije govoriti o 6 tipova u svakoj ličnosti a ne o 6 tipova ličnosti. Ipak, svako od nas najviše koristi jedan do dva tipa/igrača potpuno prirodno i lako. PCM se bavi načinom komunikacije, a ne sadržajem, jer sadržaj zavisi od percepcije svakog tipa posebno. Svaki od ovih igrača u istoj komunikacionoj poruci stavlja težište ili fokus na ono što je njemu primarno, odnosno ono što je u vezi sa njegovom psihološkom potrebom.

Koji su tih 6 tipova ličnosti?

HARMONISER

Jake strane: osećajnost, toplina i razumevanje.

Ako imate Harmonizera u bazi, onda težite toplini u odnosima, mnogo se oslanjate na vaša osećanja i osećaje. Prirodno komunicirate podržavajuće, empatično i stvarajući harmoniju sa drugima, dok ste u stresnim situacijama skloni pravljenju „glupih“ grešaka i umanjivanju svog značaja, kako vas drugi ne bi odbacili. Vaša osnovna potreba jeste prihvatanje čulnih potreba i ličnosti u celini.

THINKER

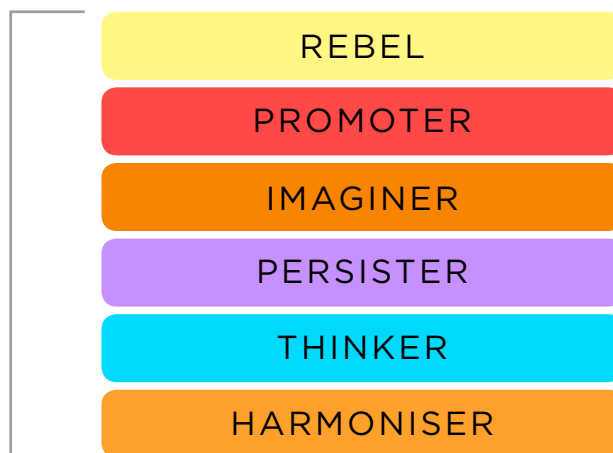
Jake strane: logika, sposobnost organizacije, odgovornost i vrlo dobro planiranje.

Ako imate Thinkera u bazi, onda se mnogo oslanjate na činjenice, informacije i koristite upitni kanal. Važno vam je da napravite *to do* listu prioriteta, volite da dobijete pohvalu za dobro obavljen posao i vaše ekspertsko znanje. Poznati ste po sposobnosti jasnog i logičkog rasuđivanja. Pod stresom umete da postanete „kontrol frik“, perfekcionista i da imate problem sa delegiranjem. Vaše osnovne psihološke potrebe su potrebe za vremenskom strukturom, planiranjem i organizacijom, kao i priznanjem vašeg rada.

PERSISTER

Jake strane: posvećenost, pronicljivost i svesnost. Imaju veoma dobru sposobnost

PRIMER STRUKTURE LIČNOSTI



prosuđivanja situacija i ljudi. Mogu da budu vrlo posvećeni ideji, principima, organizaciji, političkoj partiji.

Ako imate Persistera u bazi, onda volite da komunicirate kroz razmenu ideja, uverenja i vrednosti. Imate potrebu da dobijete priznanje za vašu posvećenost i zalaganje na radu, poštovanje vašeg rada i stavova. U stresnim situacijama skloni ste kritici i možete da postanete tvdoglavi u odbrani svojih stavova, kao i u odbacivanju tuđih.

IMAGINER

Jake strane: mirnoća, maštovitost, refleksija. Vaša osnovna potreba jeste potreba za samoćom. Potrebno vam je vreme da biste reagovali. Prvo morate da zamislite akciju, pre nego što se u nju upustite. Vrlo dobra sposobnost samorefleksije i introspekcije. Potrebni su vam prostor i vreme samo za vas, koje ćete da provedete u miru. Ne sudite drugima, mnogo koristite imaginaciju i vizualizaciju. Pod stresom ispoljavate tendenciju da se zatvorite „u školjku“ i povučete.

PROMOTER

Jake strane: adaptibilnost, upornost i šarm. Stimulišu vas rizici, izazovi, akcija. Potrebno vam je da se stalno nešto dešava. Šarmantni ste, prilagodljivi i brzo osvajate pažnju. Takmičarskog ste duha i volite da u svemu budete prvi. Ne zanimaju vas detalji. Imate odličnu osobinu da se lako prilagodite novoj situaciji

i da radite van rutine. Pod stresom umete da budete nestrpiljivi, da druge tretirate kao da su slabi i da ih zbog slabosti napadate. Umete da budete osvetoljubivi.

REBEL

Jake strane su: spontanost, kreativnost i razigranost.

Ako imate Rebela u bazi, onda verovatno reagujete na situacije i ljude sa „sviđa mi se“ ili „ne sviđa mi se“, reaktivno. Imate potrebu za uzbuđenjem i zabavom. Pod stresom umete da se povučete, jer vam postaje dosadno ili vas previše posla dovodi u situaciju da ne možete sami da ga završite i onda tražite pomoć drugih. Najjača strana vaše ličnosti jeste sposobnost da sve okrenete na šalu i da emitujete entuzijazam i kreativnost, kao i da ih podstičete u drugim osobama.

Zahvaljujući PCM-u možete da otkrijete šta drugi misle i žele, šta ih pokreće, šta stoji iza njihovih „maski“, iza govora tela i gestikulacije. Takođe, možete i da predvidite mogući stres kod sagovornika i pre nego što on to sam primeti, a takođe i da ga zaustavite na korak od stresne situacije koja nikome nije od koristi. Možete i da osetite šta druga osoba ceni i šta joj je važno, da predvidite ponašanje bez direktnog pitanja, što vam sve daje pregovaračku prednost i snagu. ■

VEDRANA BOŽIĆ
HR MANAGER
ADRIA MEDIA GROUP

JA SAM VALUE CENTAR

Čini mi se kao da od prvog radnog dana raspoređujem zaposlene po *cost* centrima za potrebe budžetiranja, a onda i tokom cele godine za potrebe raspodele troškova i prosleđujem controllerima, i tako godinama unazad, bilo troškove plata po *cost* centrima, bilo alokaciju u procentima.

Jednom prilikom, kad sam pre mnogo godina usaglašavala personalne troškove za budžet, ponavljajući izraz *cost centar* pred tadašnjim direktorom firme, on me prekorno ispravio: „To nisu *cost* centri, to su profit centri!“ Razgovarali smo o rasporedu po magazinima i naravno da nije hteo da čuje išta drugo nego da je svaki magazin profitabilan. U to vreme, ja sam tek počela da osveščujem holistički pristup i važnost pozitivne komunikacije (na primer, ne treba da se kaže „problem“, nego „izazov“) i prihvatila sam tu ispravku, iako plate i dalje ostadoše *cost* (trošak) tih profitnih centara i realno gledano ta računica prihoda i troškova prikazanih u brojkama nije bila komplikovana.

Međutim, u mom formatu za alokaciju postoje i neki drugi zaposleni i organizacione jedinice označene brojkama a koji ipak nisu mogli da budu nazvani profitabilnim koji su u dolazećim godinama postajali tema od značaja;

overhead, menadžment podrška, servisne funkcije... O njima se uvek naglašeno pričalo kao o trošku. U jednoj dimenziji je prosta računica prihoda i troškova i taj važan ljudski faktor koji se u mojim Excel tabelama prikazuje personalnim troškom, a u drugoj, u razvojnim planovima, one komponente sistema koje u stvari prave razliku na lestvici uspešnosti. Kako? Kao pokretač, posvećenost i lojanost, kreativna snaga, inovativnost, kvalitet i efikasnost, dodatna vrednost, kompetencije i veštine u određenoj sferi poslovanja i razvojnih planova, uklapanje u lanac...

Rezultat upravljanja i odgovora na promene i novonastajuće okolnosti i drugi, spoljni faktori, kao što ekonomske prilike i aktivnosti konkurencije, neminovno jednom dovedu u pitanje održivost poslovanja. Odgovor organizacije uglavnom je pregrupisanje na svim nivoima a naravno i, u duhu Kaizen, stalna unapređenja, optimizacije procesa, inovacije u portfoliu proi-



zvoda i usluga, koje dovode do bolje efikasnosti i realizacije potencijala tržišta na kojem se borimo.

Radimo svi zajedno kako znamo ili kako nam je zadato i sprovodimo sve onako kako smo se dogovorili. Controlling i HR su saradnici na nivou - računaj troškove. *Business leaders* i HR su saradnici na polju razvijanja timova i talenata u skladu sa novim vremenom i potrebama: *Benchmarking, House of Content, Quality Circles, Think Tanks, Strategy days, Optimisation fitness reviews, P&L* analize... Prekraja procese i uvodi inovacije, sve u cilju postizanja održivosti i napretka poslovanja.

U nekim trenucima odlučuje se da se optimizuju troškovi kroz smanjenje broja izvršilaca i kroz smanjenje troška zarada. Nebrojeno puta biznis lideri kažu da su oni koji su samo trošak poslovanja a ne privređuju direktno, u stvari samo *cost centri*! Ne bih se složila. Verujem da bih

u suštini svake poslovne ili ratne ili takmičarske filozofije našla potvrdu o važnosti celovitosti sistema i potrebe da svaka karika ima svoju ulogu, da ceo tim radi. U svemu volim da pravim paralele sa sportom i za sve ću da nađem paralelu kroz sportske uspehe i neuspehe: timski rad, motivacija, istrajnost, važnost treniga, ciljeva, plana i važnost svakog elementa i karike u nekom timu koji se bori za prvo mesto.

Uspesi naše košarke, uopšte, nacionalnih timova, neizostavan su deo interesovanja mog okruženja iz doba studentskog života. Tada nisam imala korporativno iskustvo, ali sam imala vrlo jasnu sliku o značaju timskih uloga. Tim je pobeđivao baš onda kad su sve karike bile spojene i efikasne, počev od strategije do realizacije u poslednjim sekundama. Ako je postojala neka nesloga ili prejak individualizam, pobeda je često izostajala. Nije bilo dovoljno imati jednu zvezdu za pobedu.

Kasnije sam se zainteresovala za Formulu 1 i navijala sam za Mihaela Šumahera. Kakav vozač! Zalepila sam se na listu njegovih fanova i to jedne godine kad je u Monte Karlu izleteo sa staze i, ne samo da nije završio trku, nego se i povredio. Barem pet sledećih sezona pratila sam njegove vožnje i radovala se njegovim pobedama. Drugarici koja nije mogla da položi jedan težak ispit na fakultetu rekla sam da mora da izveze taj ispit kao vožnju u trci, noseći se sa situacijama i prepekama. Zamisli kako li je Šumaheru od starta do cilja dok vozi 50 krugova! Mora da bude fokusiran, izdržljiv, sa odgovorom na svaku krivinu, na napad drugih vozača ili neki drugi izazov na putu do cilja. Međutim, bilo je i drugih kvalitetnih vozača i njihovih vernih navijača. Za njih nije Šumaher bio taj koji je doneo pobeđe, nego Ferrari: tim, firma.

„Jedan, dva, tri, četiri, pet, šest! Šest sekundi se zadržao Mihael Šumaher u boksu! U susednom boksu crevo za gorivo je još uvek zakačeno na Alonsov bolid. Izaći će Šumaher na stazu na čelo trke! Odličnu strategiju su odabrali Žan Tod i Ros Braun da u istom trenutku pozovu Šumahera u boks, pošto je gotovo nemoguće bilo prestići vodeće vozače u trci na stazi, neverovatno šta je tim Ferrarija uradio u boksu i to dva puta u toku jedne trke!“

Možda će neko odmah da kaže da su mehaničari u boksu oni koji direktno rade na ostvarenju „poslovnih ciljeva“, ali njih je neko odabrao, obučio, trenirao, unapređivao... U uspešnom poslovanju, svaki od delova zvao bi se direktnim uticajem na poslovni rezultat, i tako i treba da bude. Karika po karika. *Value* centri su ti delovi tima koji mogu da budu nosioci dobre platforme, informisane odluke, obezbeđivanja organi-

zovanosti i sistematičnosti, merenja standarda i kvaliteta.

I svaki zaposleni, počev od uspešnog menadžera prodaje, koji predstavlja firmu pred klijentima i premašuje zadati budžet, do kurira, koji poznaje svakog zaposlenog u firmi, ali i svakog šalterskog službenika u državnim ustanovama i koji će nebrojeno puta spretno i brzo da završi važne poslove, svi oni moraju da znaju vrednost koju imaju u firmi i treba da je unapređuju u svakom pogledu.

Adria media grupa je poslednjih godina mnoge procese i zaposlene transformisala u skladu sa digitalizacijom i inovacijama na medijskom tržištu. U početku je postojala dilema da li će zaposleni uspešno da prođu kroz digitalnu tranziciju, da li je moguće da se razvijaju postojeći ili su potrebni oformljeni stručnjaci spolja. S vremenom se pokazalo da veliki broj kvalitetnih i talentovanih ljudi u našoj kući samostalno prelazi put ka digitalnom. Uz neka pojačanja u timu, uspele smo da oformimo takmičarske ekipe za novo doba, koje mogu da prate korak sa savremenim tokovima i izazovima u medijima.

Dragi controlleri, i dalje, svi profitni i *value* centri imaju i trošak plate zaposlenih i njihov direktan doprinos rezultatu poslovanja – svoju vrednost. **Kajzenujte** svoju vrednost i podstaknite kolege oko sebe da urade isto. ■

Vedrana Božić je HR Manager u Adria media group od 2008. godine. Pre toga radila je na različitim HR pozicijama u Efes Weifert Brewery. Vedranu možete kontaktirati e-mailom vedrana.jelic@adriamedia.rs

ŽAKLINA TEOFILOVIĆ
 HEAD OF HUMAN RESOURCES
 SR TECHNICS SERVICES SERBIA



Najvažniji resurs kompanije su ljudi

HR profesionalci treba kontinuirano da rade na razvoju svojih znanja i veština, kako bi bili uspešni u svojim ulogama. Razumevanje potreba organizacije, kao i trendova i uticaja iz okruženja, neophodno je za kreiranje efikasne HR strategije. Poslovni lideri očekuju da HR uspostavi efikasne politike i prakse i omogući organizaciji da ostvari uspeh kroz najvažniji resurs - ljudski resurs. HR profesionalci treba da pronađu način da kroz HR analitiku i efikasno korišćenje podataka proaktivno daju rešenja biznisu za anticipirane probleme.

Šta je potrebno da zna i može HR da bi bio efikasan?

Svet rada promenio se poslednjih godina. Privlačenje pravih talenata prioritet je svake kompanije. Tvrdnja da je ljudski resurs najvažniji resurs kompanije nikada nije bila tačnija. Glavni izazov HR profesionalaca jeste da stvore koncentraciju znanja i sposobnosti (kroz privlačenje, razvoj i zadržavanje talenata) koje će voditi organizaciju ka ostvarenju strateških ciljeva.

Istraživanja pokazuju da se razumevanje poslovnih lidera i HR profesionalaca o tome u kojoj meri HR zaista doprinosi ovom cilju značajno razlikuju. Dok 55% HR lidera smatra da HR daje doprinos konkurentnosti kompanije, samo 26% poslovnih lidera slaže se sa ovom tvrdnjom. Zaključak je jasan. HR profesionalci treba da urade više, mnogo više kako bi povećali vidljivost doprinosa koji daju i povećali uticaj na ostvarenje poslovnih ciljeva kroz ljude.

Znanja i veštine koje su potrebne HR profesionalcima su brojna. Na prvom mestu su svakako specijalistička znanja iz oblasti ljudskih resursa, kao što su planiranje i privlačenje resursa, edukacija i razvoj, upravljanje učinkom

i nagrađivanje. Međutim, da bi bili efikasni, HR profesionalci treba da poseduju i brojne poslovne veštine, kao što su upravljanje konfliktima, vršenje pozitivnog uticaja, rešavanje problema i kritičko razmišljanje. Dodatno, HR profesionalci treba da pokažu da su usmereni na rezultat, da su saradljivi i kredibilni, da pokažu spremnost da utiču na poslovne odluke i hrabrost da preispituju efikasnost ustaljenih modela i praksi.

Šta utiče na HR strategiju?

Da stvar bude još kompleksnija za HR profesionalce, organizacije u kojima rade ne posluju u izolaciji. Vrlo su izložene različitim spoljnim uticajima koji treba da se uzmu u obzir prilikom formulisanja i implementacije strategije ljudskih resursa. Dobar primer je tehnološki razvoj koji nam daje mogućnost da formiramo timove čiji članovi mogu da se nalaze na bilo kom mestu na planeti. Tehnologija im omogućava da u virtuelnoj sali za sastanke mogu da se sretnu u istom trenutku, iako se fizički nalaze u Cirihiu, Kuala Lumpuru, na Malti... Promena regulative kojom je gotovo ceo svet postao otvoreno tržište omogućava kompanijama da prebacuju operacije na lokacije koje imaju niže troškove rada, a kvalitetnu radnu snagu (*offshoring*).

Kao primer, možemo da razmotrimo faktore koji utiču na kompaniju *SR Technics*, a koja pruža usluge održavanja, popravke i remonta aviona (*MRO*) avio-kompanijama. Tržište u avio-biznisu konstantno se menja. Zbog politike otvorenog neba, nacionalne avio-kompanije takmiče se sa *low cost* avio-prevoznicima. Cene avio-karata postaju značajno niže, a obim vazdušnog saobraćaja drastično se povećava. Da bi zadržale konkurentnost, kompanije koje pružaju usluge održavanja aviona moraju da povećaju produktivnost i da inoviraju kako bi apsorbivale stalni pritisak za smanjenjem cena od strane krajnjih korisnika - avio kompanija.

Pružanje kvalitetne usluge i ponuda inovativnih rešenja uz optimizaciju troškova ključni su za sticanje konkurentne prednosti za kompaniju *SR Technics*. Uloga HR-a je da formuliše i implementira odgovarajuću HR strategiju koja će da omogući kompaniji da ostvari ove ciljeve. Osim prakse regrutovanja, koja treba da obezbedi privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih, potrebno je da se prilagodi i praksa nagrađivanja

kako bi se obezbedilo zapošljavanje i zadržavanje najboljih talenata. Trening aktivnosti su intenzivne, kako bi se uz jačanje potrebnih sposobnosti postigla visoka produktivnost i inovacije. Nikako ne treba zanemariti uspostavljanje organizacione kulture, kao okvira za ponašanja i vrednosti koje vode ka ostvarenju ciljeva.

Kako HR analitika može da nam pomogne da postignemo uspeh?

Prikupljanje i analiziranje podataka o ljudskom kapitalu - o zaposlenima, njihovim sposobnostima, produktivnosti, učinku, potencijalu, angažovanosti - veoma je važno danas. Proaktivan pristup analizi podataka, predviđanje budućih problema i rešenja na osnovu uočenih korelacija je ono što biznis očekuje. Dodatno, HR profesionalci povezuju podatke iz kompanije sa podacima iz eksternog okruženja, donose zaključke i proaktivno daju rešenja biznisu.

Osim operativnog izveštavanja o broju zaposlenih, troškovima zarada i odsustvima, različiti setovi podataka se kombinuju i upoređuju kako bi se utvrdile međuzavisnosti različitih HR praksi i aktivnosti. Na primer, podaci o raspoloživim profilima na tržištu mogu da se uporede sa podacima o profilima koji su potrebni kompaniji. Strategija privlačenja kandidata oblikuje se u zavisnosti od zaključaka do kojih se došlo. Podaci o obrazovanju zaposlenih mogu da se kombinuju sa podacima o njihovom učinku, kako bi se utvrdila korelacija između obrazovanja i učinka. Podaci o broju trening sati mogu da se kombinuju sa prodajnim rezultatima i podacima o zadovoljstvu klijenata, kako bi se izmerio efekat treninga.

HR analitika može da se primeni na sve HR oblasti. Na osnovu *benchmark* podataka o zaradama i beneficijama na određenom tržištu ili u određenoj industriji, kompanije određuju politike nagrađivanja, u smislu da li će da se pozicioniraju u skladu sa prosekom, ispod ili iznad proseka ostalih kompanija.

Takođe, HR analitika može da se primeni i u upravljanju fluktuacijom. Cilj svake kompanije jeste da zadrži talente. Zato je važno da prikupimo podatke o razlozima zbog kojih zaposleni napuštaju kompanije. Podaci mogu da se sakupe kroz izlazne upitnike ili intervjuje i da se iskoriste za kreiranje inicijativa za zadržavanje zaposlenih.



HR analitika može da doprinese i poboljšanje kvaliteta selekcije. Podaci o zaposlenima koji imaju vrhunske performanse, kao što su obrazovanje, iskustvo i veštine, mogu da nam pomognu da napravimo profil kandidata koji ima najviše izgleda da bude uspešan na poslu i da ostvari visok učinak. Kroz selekciju, takvim profilima dajemo prednost.

Korak dalje predstavlja prediktivna analitika. Na ovom nivou HR podaci se analiziraju, a zaključci se koriste za predviđanje budućih trendova. Korišćenje podataka na ovaj način podržava poslovno planiranje i pomaže da se izbegnu potencijalni rizici. Iako samo 4% kompanija koristi prediktivnu analitiku, ona predstavlja budućnost i sledeći je veliki izazov za HR profesionalce.

Kako mi to radimo u SR Technics

SR Technics je osnovao Shared Service Centar u Beogradu 2014. godine. Odluka da se investira u Srbiju doneta je na osnovu procene da je poslovna klima povoljna i da nudi razvojne mogućnosti za našu kompaniju. Inicijalni plan bio je da se prebace administrativne pozicije. Budući da je prvi rezultat bio pozitivan, doneta je odluka da se i deo tehničkih procesa prebaci iz Ciriha u Beograd. Kako to izgleda sa aspekta HR-a? Rekrutovanje je vrlo intenzivno. Više od 100 različitih pozicija koje smo do sada prebacili u Beograd zahteva visoku tehničku ekspertizu, što ceo posao čini još izazovnijim.

pozicioniranje kompanije SR Technics kao dobrog poslodavca bio je važan deo strategije privlačenja resursa. Sada, nakon dve godine, mo-

gu da kažem da smo u tome uspeli. Činjenica da dobijamo oko 200 prijava po otvorenoj poziciji to i potvrđuje. Takođe, više od 15% novih kolega u prethodnoj godini čine oni koji su došli po preporukama naših zaposlenih. Zanimljivo je da je čak 47% menadžerskih pozicija do sada popunjeno internim talentima. Bez obzira na to da li se radi o internim ili eksternim kandidatima, ili preporukama zaposlenih, HR je tu da obezbedi fer i transparentan proces regrutovanja, uz jednake mogućnosti za sve zainteresovane kandidate.

Verujemo da je iskustvo koje kandidati ponese posle učešća u procesu selekcije najbolja preporuka za nas kao poslodavca. Zato pažljivo pratimo zadovoljstvo kandidata koji učestvuju u procesu selekcije.

Budući da je angažovanje zaposlenih usko povezano sa učinkom, u smislu da visoko-angažovani zaposleni imaju visok učinak, HR je lansirao istraživanje kako bismo od našeg tima dobili povratnu informaciju. U skladu sa rezultatima napravljen je i akcioni plan sa preporukama. O atmosferi u našem timu dosta govori rezultat ovog istraživanja - *Employee Engagement Survey* – po kojem stepen opšteg angažovanja iznosi visokih 80%.

SR Technics je započeo formiranje tima u Srbiji 2014. godine. Veći deo tima, oko 60%, čine zaposleni koji su u našu kompaniju došli u poslednjih godinu dana. Izgradnja organizacione kulture koja će da pospešuje visok učinak, inovacije i kontinuirano unapređenje je važan cilj za našu mladu organizaciju.

Verujemo da su timski duh i entuzijazam ključ uspeha našeg tima. ■

Žaklina Teofilović je Head of Human Resources u SR Technics Services Serbia od avgusta 2015. godine. Pre toga je radila kao HR Manager u Euro07. Žaklinu možete kontaktirati e-mailom zaklina.teofilovic@srtechnics.com.

DESA ĆUK

HEAD OF HUMAN RESOURCES
SIEMENS SERBIA

Kako trendovi menjaju način i postavke rada

Digitalizacija menja način na koji radimo, a kako HR vidi biznis koji se menja sa trendom? Čega moramo da budemo svesni i šta nam je činiti?

U poslednjih dvadeset godina susreli smo se sa velikim promenama u načinu na koji radimo. Digitalizacija, stalne promene i transformacije inspirisali su brzinu u radu kroz smanjenje kompleksnosti procesa i donose benefite našim klijentima/kupcima i nama kao timu. To je sada „state of mind“. Sigurno je da budućnost HR-a uključuje udaljavanje od operativne u daleko više stratešku ulogu, gde „state of mind“ nadmašuje značaj veština a liderstvo određuje tok.

HR je srž, a ne samo usluga. Razvijajući lidere sa vizijom, podstičemo promene. Uvek će postojati hijerarhije, ali potrebno je da se one menjaju u skladu sa specifičnim zadacima koji su ispred nas. Kompetentnim ljudima treba dati slobodu i neuspeh nije nešto od čega treba da se strahuje. Uopšteno govoreći, agiln način rada modifikuje stare radne prakse,



kreira nove, podstiče produktivnost i prijatno okruženje, maksimalno iskorišćava nove tehnologije.

Veća agilnost postiže se prelaskom sa tradicionalnog, centralizovanog menadžmenta na timsko upravljanje i „self-management“, a kako prisustvo ne podrazumeva uvek marljivost i posvećenost, merenje učinka treba manje da se fokusira na njega samog a više na vrednost koju donosi. Oba ova aspekta pokazuju koliko poverenje postaje ključna i polazna tačka.

Možda deluje jednostavno ili čak očigledno, ali poverenje unutar kompanije nikada ne treba uzimati zdravo za gotovo. Ono ima ključnu ulogu u podsticanju agilnosti i nedostatak poverenja će ozbiljno da ugrozi njen razvoj. Demografske promene u društvu takođe su dale svoj doprinos podsticanju agilnosti u radu uslovljavajući kompanije da se kontinuirano prilagođavaju pristizanju mlađih generacija – nabolje talente će privući oni poslodavci koji koji mogu da ponude visok nivo fleksibilnosti i stalne mogućnosti za napredovanje i učenje. Ipak, najznačajniji faktor u potrazi za najboljim talentima neće da budu plata ili beneficije, nego prisustvo kolega sličnih razmišljanja. Kako trka za talentima sve više raste, pozicioniranje poslodavaca u grupi poželjnih dobija sve veći značaj. U *Siemensu* volimo da kažemo da je budućnost *Siemens* biznisa u ljudima koje zapošljavamo. Oglasi za posao su samo jedan od načina za pronalaženje talenata, ali u vremenu kada regruteri i lideri moraju da se bore za najbolje talente, kreativnost je neophodna.

Umesto čekanja da se najbolji sami prijave, *networking* je ključ za dolazak do talenata. Biti agilan partner biznisu znači biti deo rešenja, a ne samo govoriti im šta neće uspeti. Talenti ne padaju sa neba i zato i zaposleni imaju ključnu ulogu u pronalaženju i zadržavanju kvalifikovanih ljudi koji donose pravi način razmišljanja u kompaniju. ■

Desa Ćuk je Head of Human Resources u Siemens Serbia od maja 2012. godine, gde je napredovala sa pozicije LDR. Pre toga je radila na poziciji Recruitment and Selection Manager u NIS-u. Desu možete kontaktirati e-mailom desa.damljanovic@siemens.com.

DUŠAN KREJAKOVIĆ

HR MANAGER

DEXY CO

Razvijajte sebe da biste mogli da razvijate druge

Nakon trogodišnjeg iskustva u AIESEC-u i nakon mandata na mestu predsednika lokalne kancelarije AIESEC-a u Kragujevcu, dobio sam priliku da apliciram za poziciju u kompaniji TATA Consultancy Services, koja je deo TATA Grupe. S obzirom na to da se prilika ukazala u predstavi kompanije u Budimpešti, odmah se postavilo pitanje kako nakon završenih studija dobiti posao u internacionalnom okruženju. Činjenica je da sam nedostatke formalnog obrazovanja uspeo da nadomestim kroz iskustvo u AIESEC-u, gde sam, što je najvažnije, shvatio u kojoj oblasti imam najviše znanja i iskustva. U to vreme, jedan od najrazvijenijih segmenata organizacije bio je *talent management*, pri čemu su u fokusu bili svi procesi koji proizilaze iz istog. Tokom više nego intenzivnog iskustva u organizaciji imao sam priliku da radim u procesima predselekcije i selekcije, orijentacije i integracije talenata u organizaciju a kasnije i da pratim njihov razvoj kroz različite treninge, konferencije i seminare, zatim



i evaluacije stečenih znanja i veština, planiranja razvojnog puta... što me je učinilo najinteresantnijim kandidatom za pozicije u okviru HR-a.

U TCS-u se otvorila pozicija koordinatora za ACE program u okviru Sektora za ljudske resurse. To je program koji je lansirao TCS, u cilju obezbeđivanja jednogodišnje plaćene prakse mladim talentima iz celog sveta koji poseduju određena znanja i veštine, a nakon čega bi se oni integrisali u kompaniju kao full-time zaposleni. Moja uloga kao koordinatora bila je da kroz različite promotivne aktivnosti i kampanje privučem što veći broj zainteresovanih kandidata, da organizujem i sprovedem proces selekcije, nakon čega bi izabranim kandidatima asistirao u *legal* segmentu, kako bi oni nesmetano započeli svoje radno iskustvo i boravak u EU. To je bilo moje prvo korporativno iskustvo u HR-u, u kompaniji koja je samo u Mađarskoj u tom trenutku imala oko 1.500 zaposlenih, a HR tim je brojao oko 30 ljudi.



Kako je vreme prolazilo, razmišljajući o budućnosti, želeo sam da budem realan i da uradim ličnu analizu, da shvatim šta je ono što zaista želim da radim i gde, a s druge strane sam se zaljubio u HR, jer sam naučio koliko funkcija HR-a doprinosi uspešnosti svakog biznisa. Pomogla mi je i činjenica što sam do tog trenutka dosta putovao. Već tada sam sa sobom nosio vredna iskustva iz preko trideset različitih zemalja. To mi je pomoglo da dođem do zaključka da ne želim da ostanem u inostranstvu. Shvatio sam da želim da putujem i da se formalno i neformalno obrazujem u drugim zemljama, ali da sva stečena znanja ponesem sa sobom i implementiram ih u nekom drugom okruženju u svojoj zemlji. Nažalost, poznato je da u Srbiji postoji trend „odliva mozgova“, i iskreno, žao mi je što se to dešava. Verujem da mladi imaju mogućnost da se identifikuju sa različitim prilikama u Srbiji i da kasnije mogu da iskoriste svoj potencijal. Na tom putu treba biti

pametan i uvek koristiti svaku priliku za lični i profesionalni razvoj.

Nakon spoznaje da želim da se vratim u Srbiju, svoju profesionalnu karijeru nastavio sam u Kragujevcu, u kompaniji *Johnson Controls*, koja u Srbiji posluje u okviru rastuće automobilske industrije kao jedan od kooperanata FCA Srbija. Prilika koja mi se ukazala bila je zaista vredna, jer mi je prikazala potpuno drugu dimenziju HR funkcije. Proizvodno radno okruženje koje je organizovano u JIT/JIS sistemu nosi sa sobom određene izazove za sve biznis funkcije, pa i za HR. Osnovni procesi kojima sam se bavio bili su Talent Acquisition, Onboarding&Integration, Performance Management i Learning&Development. Osim osnovnih odgovornosti, najponosniji sam na to što sam u saradnji sa timom sjajnih ljudi imao priliku da realizujem veliki broj projekata, koji su za cilj imali kako organizacione tako i procesne promene i unapređenja. U HR timu sam proveo

nešto više od dve godine, koje su sigurno bile najintenzivnije profesionalno iskustvo koje sam do tada doživeo.

Kada je došlo vreme da napravim sledeći korak i da nastavim svoje profesionalno putovanje, nažalost, nisam mogao da pronađem adekvatnu priliku za sebe u Kragujevcu s obzirom na to da se razvoj industrije ne odvija toliko brzo kao u Beogradu ili Novom Sadu, te sam postao svestan da moram da promenim mesto. Na moje veliko zadovoljstvo, i neočekivano, u *Dexy Co*-u se otvorila pozicija HR menadžera. Biznis je orijentisan na uvoz, distribuciju i prodaju igračka, bebi opreme, obuće i odeće za decu, a u odnosu na prethodna iskustva, radno okruženje i poslovanje kompanije je potpuno drugačije organizovano i orijentisano, i prosto, profil zaposlenih je drugačiji.

Dexy Co je već dvadeset godina tržišni lider kada je u pitanju ovaj segment, međutim, sama funkcija HR-a nije bila dovoljno razvijena da bi mogao da se podrži postojeći nivo operacija. Poznato je da je planiranje najvažniji korak za dobar početak svake uspešne priče, pa je tako nastao i trogodišnji plan razvoja i integracije HR funkcije u organizaciju, sa idejom da HR kao partner biznisu podržava procese koji se svakodnevno dešavaju u radnom okruženju. Želimo da budemo podrška drugim liderima i da ponudimo visok kvalitet procesa u cilju postizanja najviše organizacione efikasnosti. Krenuli smo od temelja a pozicioniranje brenda i proces regrutacije i selekcije ostali su kao jedni od prioriteta. Ideja je da se više otvorimo ka tržištu kao poslodavac i da kroz različite kanale kontinuirano komuniciramo sve prilike koje se vrlo često pojavljuju, srazmerno održivom rastu biznisa.

Veliki korak koji smo načinili u smeru unapređenja korporativne kulture u našoj organizaciji jeste jasno definisanje temelja iste. Da bismo došli do željenog rezultata, odlučili smo da organizujemo niz interaktivnih radionica sa zaposlenima, tokom kojih će oni da izraze svoje viđenje samog biznisa, svih segmenata poslovanja, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, kao i da predstave način na koji vide razvoj brenda i pozicioniranost na tržištu, vrednosti za koje oni smatraju da su važne i koje bi trebalo svaki zaposleni da živi i da demonstrira, što u poslovnom, što u svom privatnom okruženju. Nakon realizacije planiranih aktivnosti, menadžment

tim u saradnji sa partnerima analizirao je dobijene inpute i inkorporirao ih u najvažnije segmente na kojima se zasniva poslovanje naše organizacije. Osećaj koji imate kada sa timom ljudi koji vam ulepšavaju svakodnevnicu postignete takav rezultat i napravite nešto što će postati deo istorije kompanije, nezamenljiv je.

Temelje naše kulture želimo da predstavimo zaposlenima kroz niz promotivnih aktivnosti, kako bi ih razumeli i poistovetili se sa njima, kako bi ih sutra na svom poslu, a i van posla, demonstriali. To je važan trenutak za svaku organizaciju - definisanje dugoročnih ciljeva i načina da se stigne do njih, kako bi svaki zaposleni na tom putu video svoju ulogu, razumeo svoj doprinos i bio ponosan na postignute rezultate.

Ono što je prethodilo ovoj inicijativi bila je realizacija projekta za unapređenje angažmana zaposlenih, koji je za cilj imao istraživanje zadovoljstva u organizaciji. Želeli smo da razumemo kako zaposleni doživljavaju *Dexy Co* kao poslodavca, i to kroz dimenzije zaposlenog, rukovodioca, kolektiva, menadžmenta i same organizacije. Rezultati su bili zaista korisni i dali su nam vrlo kvalitetne smernice za budućnost. Projekat ćemo nastaviti da realizujemo jednom godišnje, a period između realizacija služiće za analizu rezultata, planiranje i sprovođenje aktivnosti koje za cilj imaju unapređenje zadovoljstva naših kolega.

Predstavnici smo biznisa koji svakodnevno na tržište donosi nove trendove, jer želimo da ispunimo rastuća očekivanja dece i roditelja, naših najvernijih kupaca, i učinimo da doživljaj kupovine u našim maloprodajnim objektima zaista bude jedinstven. Kada ste prvi izbor kupaca i kada imate pozitivnu atmosferu oko brenda, zaista je teško kontinuirano postavljati nove izazove ispred sebe. Ono što pravi razliku, kada je bilo koji biznis u pitanju, jesu angažovani zaposleni, koji su najvažniji resurs svake organizacije. U saradnji sa našim partnerima stalno pronalazimo inovativna rešenja kako bismo unapredili i zaposlene i poslovne procese. Trenutno radimo na razvoju platforme iz koje će zaposleni moći da crpe znanja i veštine, a sve u cilju postizanja visoke organizacione efikasnosti. Verujem da će ovo biti interesantna godina za *Dexy Co*, puna izazova i dinamike, velikih projekata koji će doneti pozitivne promene. Imam dobar osećaj za vreme koje dolazi. ■

Dušan Krejaković je HR Manager u *Dexy Co*-u od marta 2016. godine. Pre toga radio je kao HR Professional u Johnson Controls-u i Tata Consultancy Services-u. Svoj profesionalni razvoj započeo je u AIESEC-u, u Kragujevcu, gde je pored funkcije predsednika lokalne kancelarije bio angažovan na različitim projektima. Dušana možete kontaktirati e-mailom dusan.krejakovic@dexy.co.rs



Research shows the Kaplan/Norton Balanced Scorecard management System works.
With ESM+Strategy, it works better.

Dr. David P. Norton, Co-creator of the Balanced Scorecard Management System

ESM + STRATEGY SOFTWARE
www.esmgrp.com

SRBIJA
www.mcb.rs

MANAĐMENT
CENTAR
BEOGRAD



MARIJA TATAREVIĆ
GROUP HR DIRECTOR
VICTORIA GROUP

Potrebno je imati viziju da bi postojao učinak

Sve je više organizacija koje menjaju svoje sisteme za upravljanje performansama (učinkom). Postoji nekoliko razloga za to, uključujući i poteškoće efektivnog upravljanja performansama. Ništa manje važno, efektivno upravljanje postaje sve neophodnije, a efektivno upravljanje performansama može da ima ključnu ulogu u tom procesu.

Godišnja evaluacija rada, odnosno Performance Appraisal je prilika da se poboljša učinak zaposlenih, kao i da se postignu bolji rezultati kompanije i pojedinaca. U poslednje vreme razmišljam o tome kako koučing i mentorske veštine mogu da se koriste u procesu evaluacije rada, kreirajući pozitivno iskustvo za zaposlenog i menadžera, te kako da se održi dobar nivo učinka tokom godine. Moram da istaknem da sam tokom dosadašnjeg rada stekla utisak da je proces evaluacije radnog učinka često bio ne baš tako prijatno iskustvo za obe strane – i za zaposlenog i za linijskog menadžera. Nameće se pitanje: „Kako ga onda unaprediti tako da postane prijatno iskustvo za obe strane?“

Počnimo od vizije

Važno je početi od vizije - i kompanije i zaposlenog. Vizija kompanije treba da bude uverljiva i poznata zaposlenima. Kada zaposleni ne znaju ili ne razumeju u potpunosti kompanijsku viziju, onda im je teško da pomažu u napretku

kompanije. Prisustvo jasne i uverljive vizije koju zaposleni razumeju i osećaju, daje osnovu za uspeh. No, ono što pokreće pojedinca nije vizija njegovog pretpostavljenog, nije ni vizija kompanije, već njihova uverljiva vizija.

Posvetite se kreiranju vizije

Ukoliko zaposleni nije razmišljao o viziji, posvetite mu se i pomognite mu u kreiranju vizije. Da li se njegova vizija i strast prema poslu poklapaju sa vizijom kompanije? Da li vi kao menadžer možete da pomognete zaposlenom u ostvarenju njegove vizije? Šta ako je njihova vizija vaš posao? Dobro, deo uloge supervizora, menadžera i lidera jeste razvoj zaposlenih i mentorski rad. Divno je imati zaposlene koji su motivisani da uče i razvijaju se. Takođe je dobro imati zaposlene koji znaju šta je vaš posao, kompetentni su i znaju da ga obavljaju na adekvatan način.

Vraćajući se na ličnu viziju zaposlenih, prava vizija je lična, pisana u sadašnjosti, kao da se događa baš sada, a povezana je sa uzbudljivom budućnošću. Ohrabrite članove vašeg tima da kreiraju svoju viziju i da je podele sa Vama.

Naš trenutni okvir procesa evaluacije učinka

Često menadžeri govore o problemima i situacijama koje zaposleni nisu očekivali. Danas govorimo o tome kako da se unapredi

ovaj proces i da se stvori prijatno i konstruktivno iskustvo za obe strane. Sa menadžerom koji je mentor i partner, posvećen je uspehu zaposlenog, radna sredina može itekako da se promeni. Ključ je u stvaranju pozitivne atmosfere orijentisane ka dostizanju ciljeva, koji vode uspehu i ostvarenju boljeg učinka. Mnogobrojne studije pokazuju da zaposleni ostvaruju bolje rezultate kada se na sastancima sa menadžerom fokusiraju na rešenje problema, umesto na njihove nedostatke. Kada je fokus na rešenjima, zaposleni vrlo jasno identifikuju šta je ono što je potrebno da se unapredi i poboljša.

Koristite koučing veštine da biste postigli uspeh i izvrsnost

Nakon što ste kreirali uverljivu viziju, potrebno je da se ustanovi gde se trenutno nalazite na putu ka ostvarenju ove vizije. Koristeći pet koučing pitanja, možete vrlo lako da prepoznate na kom mestu je zaposleni. Imaćete priliku da stvorite pozitivnu energiju, prepoznate jazove i resurse koji su potrebni.

Pet koučing pitanja su:

1. Šta ide kako treba?
2. Zašto ide kako treba?
3. Šta treba da bude da bi bilo idealno?
4. Šta još uvek ne ide kako treba?
5. Koji su resursi potrebni?

Kada se sastajete sa zaposlenima – budite prisutni, fokusirajte se na njih i ostavite sve drugo po strani, prepoznajte njihove prednosti.

Kreirajte plan za odlične performanse

Kao menadžeri, imamo zadatak da stvaramo uspešne timove, a da bismo uspeli u tome moramo da imamo uspešne članove tima. Ako se fokusiramo na postizanje uspeha, velika je verovatnoća da ćemo to i da postignemo. Koncentrišite se na pozitivne strane, na rešenja. Na ono što dobro ide i kako da od toga stvorite još više.

Kada postavljamo SMART ciljeve, možemo da izmerimo rezultate i da pratimo progres.

Ukoliko su ciljevi loše definisani i nemerljivi, teško je revidirati uspeh i dati bilo kakvu povratnu informaciju. Kako da postavimo ciljeve, a da oni budu merljivi?

- Ciljevi treba da budu povezani sa kompanijskom vizijom, kao i sa vizijom pojedinca,
- Oni treba da ukazuju na „uzbudljivu“, pozitivnu budućnost,
- Oni su specifični, merljivi, dostižni, relevantni i vremenski definisani.

Kada kažemo da su dostižni, važno je da bar 80% cilja može da se dostigne. Relevantni su oni ciljevi koji su važni onima koji ih ostvaruju, relevantni viziji i vrednostima pojedinca i kompanije.

Godišnji ciljevi su uglavnom veliki. Važno je podeliti ih u nekoliko manjih koraka. Na primer, ako je vaš cilj da ostvarite rast prodaje za 20% tokom godine, možete da ga podelite po mesecima. No, ovakav cilj može da bude i osnova kreiranja plana za postizanje cilja, a možete da ga postignete kroz nekoliko tehnika:

- Određen broj poziva ka kupcima/potencijalnim kupcima,
- Sistematičan i pojedinačan follow-up,
- Direktan e-mail marketing – šta su specifičnosti koje će da doprinesu uspehu?

Izgradite odgovornost

Lična odgovornost u godišnjim planovima je ključ uspeha. Koliko ste *performance appraisal* radili a koji nisu bili pogledani do kraja godine? Neophodno je sastajati se sa ljudima redovno i revidirati i razmatrati ciljeve i postignute rezultate. Nije fer održati sastanak krajem godine i reći „niste postigli ono što je dogovoreno“. Neke ciljeve je moguće ostvariti samo pukim zapisivanjem, ali kvalitet ostvarenja nije uvek onakav kakav očekujemo na ovaj način.

Ključ uspeha je u građenju lične odgovornosti kroz redovne periodične sastanke. Često ne uspemo da održimo planove „živim“. Redovni sastanci koji održavaju fokus na planiranom pomažu kretanje unapred. Slavite uspehe! Zapisujte postignuća. Odvojite vreme da se osvrnete na viziju, na postignuća, na ciljeve,

na rezultat (obeležite ga brojem, procentom, ocenom).

Kreirajte partnerstva

Periodičan pregled plana daje vam priliku da „opipate“ realnost sa zaposlenima i da ih podržite u ostvarivanju ciljeva i postizanju uspeha. Što je još važnije, sprečava da proces *performance appraisal* bude mrtvo slovo na papiru. Zaposleni postaju svesni da investirate u njihov uspeh i uspeh kompanije zajedno i to vas čini liderom i partnerom zaposlenih. Takođe, kreira dobru dvosmernu komunikaciju koja može samo da poboljša rezultate.

Hendlovanje nezadovoljavajućih rezultata

Kada su loši rezultati u pitanju, mentorski rad može da pomogne u postizanju uspeha. Ali, morate da napravite i okvir realne povratne informacije. Svi smo odrasli ljudi i imamo ličnu odgovornost za naše izbore, postupke i ponašanje. Ukoliko vaša kompanija ima predviđene mere u slučaju nepostizanja zadovoljavajućih rezultata, zaposleni moraju da budu upoznati sa ovom politikom. Moraju da budu upoznati i sa očekivanjima. Sa ovakvom osnovom, verujem da možete da imate konstruktivan razgovor o ponašanju i postupcima koji su doveli do takvih rezultata.

U ovakvim razgovorima važno je da znamo da je on važan za uspeh kompanije, kao i za uspeh zaposlenog. Pomozite im da identifikuju polja za razvoj.

Na kraju, da biste postigli uspeh, držite se čvrsto ciljeva, jer to daje implus za kretanje u pravom smeru. Kao mentor, možete da kreirate prijatno i ohrabrujuće radno okruženje, koje će da stvori kulturu dobrog radnog učinka. ■

Marija Tatarević je Group HR Director u Victoria Group od januara 2014. godine. Pre toga je radila na različitim HR pozicijama u Victoria Group. Mariju možete kontaktirati e-mailom marija.tatarevic@victoriagroup.rs

40 YEARS
EST. 1975



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



www.mcb.rs/icv

KSENIJA KARIĆ

COUNTRY DIVISION LEAD DF AND PD DIVISIONS
SIEMENS SRBIJA

Digitalizacija je jedan od najvećih pogona privrednog rasta

Ksenija Karić je Country Division Lead DF and PD Divisions u kompaniji *Siemens Srbija*, koja je lider u tehnološkim inovacijama u industriji, pa nema sumnje da je prava osoba na temu digitalizacije

■ Gotovo 170 godina ste pioniri tehnologije i inovacija na vašem tržištu, na koji način uspevate da ostanete prvi i zašto su inovacije ključ uspeha?

Inovacije su neophodne u poslovanju svake kompanije, bez obzira na to u kom tržišnom segmentu se ona nalazi. One vode kompaniju u budućnost i izdvajaju je u odnosu na konkurenciju, a u skladu sa tim mogu slobodno da kažem i da osiguravaju njen opstanak na tržištu. Inovacije su važne na svim poljima, pogotovo danas kada smo suočeni sa veoma brzim promenama. Naša kompanija je to na vreme prepoznala i inovacije su za nas veoma značajne, dosta i investiramo u njih. Osnivač kompanije Verner fon Simens, koji je i sam bio izumitelj, uticao je na to da naša kompanija od početka svog osnivanja teži ka inovacijama i tehnologijama koje menjaju svet. Ove godine slavimo dvesta godina od njegovog rođenja i s tim u vezi novi slogan kompanije je *Ingenuity for Life* (genijalnost za život). U nameri da podržimo startapove i nove ideje, *Siemens* je ove godine formirao hub Generation47. Zastupljen je i *Open Innovation* koncept, gde kompanije pokušavaju da kreiraju otvorene procese inovacija, u smislu da svoja interna znanja i iskustva povezuju sa eksternim. Kao rezultat svega toga, u *Siemensu* je u 2015. godini bilo 7.650 pronalazaka, a morate da se složite da je to veoma impozantan broj. Naš cilj je da budemo otvoreni ka novim



saznanjima i da, iako smo velika kompanija, dostignemo brzinu i fleksibilnost inovacija koje su svojstvene startapovima.

■ Sve industrije su pod velikim uticajem digitalizacije. Na koji način *Siemens* odgovara ovim izazovima?

Digitalizacija je svuda oko nas, svi mi i sve kompanije su pod njenim uticajem. Ona je veoma važan deo današnjeg poslovanja, jer preduzećima donosi brojne prednosti. Veoma je značajno to što može da utiče na povećanje produktivnosti i tako da unapredi konkurentnost na tržištu. I kod nas u *Siemensu*, kako na globalnom tako i na lokalnom nivou, digitalizacija je jedna od centralnih tema. *Siemens* je razvio Internet stvari u ono što mi danas nazivamo *Web of Systems*, gde pomoću mrežnih tehnologija od sistema, uređaja i mašina stvaramo osnove za digitalno povezane industrije. Sva *Siemensova* rešenja u ovoj oblasti pomažu proizvodnim kompanijama da zakorače u novu eru proizvodnje. Mi nudimo rešenja koja umanjuju troškove, unapređuju kvalitet krajnjih proizvoda, uz rast fleksibilnosti i efikasnosti. Posebno bih istakla skraćivanje vremena odgovora na zahteve tržišta, što je danas ključno za kvalitetno poslovanje i visok nivo konkurentnosti.

■ Da li je digitalizacija zahvatila sve aspekte vaše industrije?

Bez obzira na vrstu industrije u kojoj kompanija posluje, digitalizacija je nešto što je u njoj već uveliko zastupljeno. Iako promene nisu jednostavne, svi mi se sa njima suočavamo i treba da ih prihvatimo i iskoristimo njihove pozitivne strane, kao i da kreiramo snagu iz svih novih šansi koje se ukazuju kroz digitalizaciju procesa proizvodnje. U *Siemensu* se velika pažnja posvećuje razvoju tehnologija koje povezuju virtuelni i stvarni svet. Kroz *Sinalytics* platformu, u kojoj je umreženo više od 300.000 sistema, našim kupcima omogućavamo da tokom obrade podataka uoče greške pre nego što se one dese u realnom vremenu. Pomoću „digitalnog blizanca“ (*Digital Twin*), inženjeri u virtuelnom svetu imaju mogućnost da simuliraju proces koji je potrebno da se sprovede u proizvodnji, da testiraju sve opcije za koje smatraju da mogu da se sprovedu, i na kraju da iskoriste samo one koje su dale najbolje rezultate. Na taj način se ostvaruje značajna ušteda u svim potrebnim resursima, a koje bi zahtevalo testiranje u realnom sistemu.

■ Šta biste izdvojili kao prednosti digitalizacije, kada je reč o vašoj industriji?

Siemens, jedan od lidera u domenu digitalizacije, utiče na njen razvoj i kreira prednosti za ostale kompanije. Mi smo jasno identifikovali digitalizaciju kao jedan od najvećih pogona privrednog rasta, pomoću kojeg želimo da kreiramo uspešnu budućnost za sve. Zahvaljujući svom poznavanju i procesa i tehnologije, imamo

mogućnost da kreiramo dodatnu vrednost za naše klijente. Već postoje razvijena softverska rešenja u domenu projektovanja, koja omogućavaju realno kretanje po procesnim postrojenjima, kao što je Siemens *COMOS* alat za projektovanje procesa u industrijama. Digitalizacija pomaže prilikom razvoja industrijskih softvera u znatno kraćim ciklusima, dok nam istovremeno pruža mogućnost da bliže sarađujemo sa kupcima. Takođe, razne platforme pomažu i ubrzavaju razvoj servisnih usluga baziranih na podacima. Svakako, tek ćemo svi da budemo korisnici brojnih prednosti digitalizacije, jer se i dalje aktivno radi na razvoju novih rešenja.

■ Na kojim projektima trenutno radite?

Kompanija *Siemens* u Srbiji aktivno prati sve promene na tržištu, trendove i kretanja, dok uspešno odgovara na zahteve svojih kupaca. Mi smo tu da ponudimo adekvatna rešenja za sve njihove potrebe, odnosno da kroz ponuđene tehnologije i rešenja uvećavamo njihovu dobit i osiguravamo dugoročan uspeh na dinamičnom tržištu. Zahvaljujući projektima divizija *Digital Factory* i *Process Industries and Drives* u industrijama rudarstva, voda i drugim, kao i u oblasti ekologije, uspešno smo doprineli rastu proizvodnje i energetske efikasnosti.

Sa Beogradskim elektranama potpisan je okvirni sporazum za projekat daljinskog grejanja za grad Beograd, koji obuhvata isporuku rešenja po principu „ključ u ruke“ za monitoring emisije gasova u dimnjacima, a što će značajno uticati na kvalitet vazduha u glavnom gradu.

Strateška saradnja sa Elektroprivredom Srbije (EPS) rezultirala je dobijanjem novih porudžbina u oblasti rudarstva, za potrebe površinskih kopova Rudarskog basena Kolubara, a u pitanju je B2000 transporter pogonske stanice.

NIS AD nastavio je drugu fazu projekta za praćenje energetskog bilansa u okviru poboljšanja energetske efikasnosti ugradnjom Siemens *SCADA PCS7*, zajedno sa praćenjem protoka snage za sve trafostanice.

Osim toga, radili smo za Azotaru Pančevo, u domenu isporuke automatizacije i instrumentacije, *SCADA PCS7* sistem upravljanja za postrojenje KAN-a.

■ Koji je potencijal Srbije kada je reč o razvoju industrije?

Sledeće godine obeležavamo 130 godina od prvog projekta na prostorima Srbije, i tokom tog perioda bili smo uključeni u mnoge projekte od velike važnosti za razvoj infrastrukture na ovim prostorima. Iako nam je tradicija veoma važna, kao kompanija smo uvek usmereni na budućnost i inovacije koje menjaju svet. *Siemens*, zajedno sa svojim naprednim tehnologijama, osnažuje ekonomski rast naše zemlje i pruža joj mogućnost da se razvija u skladu sa četvrtom industrijskom revolucijom. ■

Ksenija Karić je Country Division Lead DF and PD Divisions u Siemens Srbija od 2015. godine. U Siemensu radi na različitim menadžerskim pozicijama od 2004. godine. Kseniju možete kontaktirati e-mailom ksenija.karic@siemens.com

IRINA ZDRAVKOVIĆ
MARKETING AND
COMMUNICATIONS
MANAGER
BISNODE

TRIGGER BASED MARKETING - podsetnik za klijente

Kako da razumemo proizvode i vrednost koju oni stvaraju za naše klijente - nova Bisnode B2C generacija usluga u oblasti marketinga



Bisnode Trigger Based Marketing primenjen je kao *end-to-end* rešenje na tržištu proizvođača automobilskih delova u Norveškoj, a planirana je implementacija na sva tržišta na kojima *Bisnode* posluje. Mi pomažemo našim klijentima da pronađu i zadrže svoje klijente analizirajući podatke i integrišući ih u njihove svakodnevne aktivnosti.

Naše rešenje omogućava auto-servisima da bolje upravljaju svojim poslovanjem, tako što će da prilagode i da usklade marketinške kampanje sa svojim kapacitetima i mogućnostima. Mi podsećamo krajnjeg korisnika na potrebu da održava svoj auto kako bi bio bezbedan i dobro očuvan. Uz pomoć četiri *Bisnode* inicijalna „okidača“ mi identifikujemo potrebu i govorimo im gde da obave potrebno održavanje svog automobila.

Auto-servisi mogu da se prijave za ovu uslugu i da pošalju poziv relevantnim korisnicima, na primer, u određenoj geografskoj oblasti. Studije slučaja pokazuju da *Bisnode Trigger Based Marketing* povećava ROI za oko 30%.

ČETIRI „OKIDAČA“

Periodični tehnički pregled – Godišnji tehnički pregledi su obavezni, kako kod nas tako i u Evropskoj Uniji. Kombinovanjem centralnog registra vozila i sopstvenih podataka o klijentima auto-servisa, mi tačno znamo kada je vreme da vlasnik vozila obavi tehnički pregled. Naravno, mi možemo da utvrdimo da li je vlasnik automobila već klijent auto-servisa ili je potencijalni klijent. Rešenje daje vlasnicima automobila relevantne informacije o predstojećem tehničkom pregledu i to u pravo vreme. Održavanje automobila može da bude gnjavaža, pa zato podsećanje vlasnika vozila na to gde i kada to može da obavi zaista je od pomoći.

Promena vlasništva – auto-servis može da targetira nove vlasnike polovnih automobila. *Bisnode* prati promene vlasništva u centralnom registru vozila, čime se auto servisu daje mogućnost da obavesti novog vlasnika da je to vozilo ranije servisirano u tom servisu, uz preporuku da kod njih nastave da koriste tu uslugu.

Na primer: „Čestitamo Vam na kupovini novog automobila, mi znamo istoriju Vašeg vozila“. To će da uveri krajnjeg korisnika da auto servis zna u kakvom je stanju njihov novi automobil i kolike investicije za održavanje mogu da očekuju u narednom periodu.

Pomoć na putu – automatsko obnavljanje osiguranja „pomoć na putu“ i ugovor o tehničkom pregledu. U slučaju da se vozilu dogodi mehanički kvar zbog koga vozač ostane „zaglavljen“ na putu, osiguranje će da pomogne vozaču da dođe do najbližeg auto servisa i da popravi kvar. Preporučuje se da se tehnički pregled obavlja jednom godišnje i mnogi auto-servisi nude osiguranje „pomoć na putu“ uz svoje usluge u periodu od godinu dana. Na osnovu ovih informacija, naše rešenje može da informiše vlasnika automobila da je vreme da se javi na godišnji tehnički pregled i da obnovi osiguranje.

Redovan servis – na osnovu istorijskih podataka o vozilu, auto-servis može da pozove vlasnike automobila na redovan servis automobila.

Ovo je alternativan „okidač“ za auto-servise koji ne nude osiguranje „pomoć na putu“, ali koji žele da podsete svoje krajnje korisnike da obave redovan servis i informišu ih o tome gde mogu da ga obave.

Dajući našim korisnicima potrebne „okidače“, kao i portal za proveru klijenata, mi istovremeno unapređujemo i obezbeđujemo uspešnost njihovih marketinških kampanja i činimo *Bisnode* vodećim provajderom za podatke u novom B2C segmentu. ■

Irina Zdravković je Marketing and communications Manager u *Bisnode* od avgusta 2014. Pre toga je radila kao Marketing and Communications Manager (2006-2014) u IBM-u, kao Deputy Managing Director (2003-2006) u Logos Public Relations, kao Financial Manager and Project Coordinator (2002-2003) i kao project Coordinator (2001-2002) u KUK Trading. Irinu može kontaktirati e-mailom irina.zdravkovic@bisnode.com

SLOBODAN ROKSANDIĆ
DIPLOMIRANI GLUMAC, MASTER KOMUNIKOLOG
MAIN POINT

„HIGIJENA GLASA”

U svetu se svakog dana održi više od trideset miliona prezentacija, a možemo samo da pretpostavimo koliko predavanja na različite teme ili poslovnih sastanaka. U svim pomenutim oblicima nastupanja akteri govore, izražavaju svoje misli sa željom da ostave dobar utisak, da nekoga u nešto uvere, da na efikasan način predstave učinak svog rada.

Statistika kaže da 75 % svakog radnog dana čovek provede u komuniciranju. Uprkos sve većoj upotrebi modernih načina komuniciranja (imejl, društvene mreže, viber...), i dalje prednjači – usmeno izražavanje. Tri puta više govorimo nego što pišemo. Prema istraživanjima, trećini ljudi glas predstavlja osnovno sredstvo za rad. Svi profesionalni govornici – učitelji, nastavnici, predavači, glumci, političari, turistički vodiči, pevači, motivacioni govornici – zavise od kvaliteta svog glasa. Ukoliko dođe do poremećaja glasa, smatraće se da ne rade odgovorno i primereno.

Ključno pitanje jeste – poznamo li svoj glas i bavimo li se njime? Šta činimo da bismo zvučali bolje? Da li smo ikad potražili neke vežbe koje bi unapredile naše govorničke sposobnosti?

Ako je već dokazano da naš uspeh zavisi od toga kakav nam je glas i kako ga koristimo, zašto se onda njime ne bavimo u dovoljnoj meri?

NA KOJI NAČIN BI TREBALO ODRŽAVATI TAKOZVANU „HIGIJENU“ GLASA?

1. Upoznajte svoj glas. Snimite svoj telefonski razgovor ili poslovnu prezentaciju (samo audio). Poslušajte snimljeno. Kako vam zvuči? Uočite šta je delovalo dobro,

a šta nije. Kako je zvučalo ono što ste rekli dublje, kako oni tiši delovi a kako oni brži i glasniji. Osetite kako boja vašeg glasa varira u zavisnosti od toga kakva vam je intonacija. Da li zvučite dosadno i monotono, da li govorite suviše tiho ili suviše brzo (stručnjaci nam predlažu da prosečno izgovaramo oko 120 reči u minutu), da li se razume sve što kažete, ima li mnogo suvišnih poštapalica (ovaj, aaaaaa, znači)...

2. Ovladajte tehnikama pravilnog disanja. Usled pogrešno formirane govorne navike i ubrzanog tempa kojim živimo, većina ljudi diše pogrešno. To dalje uslovljava da naš glas ne može da zvuči onako kako bismo želeli, jer je u osnovi glasovne emisije zapravo ispravno, takozvano kostabdominalno disanje. Redovno vežbanje pravilnog disanja povećaće kapacitet vaših pluća, olakšaće vam komunikaciju i učiniće da kvalitet vašeg glasa dostigne maksimalan nivo.
3. Pokrenite glasovni aparat. Postoje razne vežbe za takozvanu gimnastiku glasovnog aparata. Na primer, možete da pokušate sledeće: pročitajte bilo koji članak u novinama tako što ćete samo da otvarate usta kao da sagovornik na osnovu pokreta vaših usana treba da odgonetne o čemu je reč. To će da razdrmati vašu lenju vilicu i bolje će da se razume sve što budeti pričali. Ukoliko vas ljudi često opominju da niste dovoljno razgovetni,



ponavljajte ovu vežbu svaki dan, i to mesec dana zaredom. Rezultati će biti i te kako vidljivi!

Kada se dobro izražavate, ljudi kažu: „On zaista zna o čemu govori. Deluje stručno. Verujem mu.“ Upoznajte svoj glas! Kad ga zavolite, postaće vaše moćno oružje u komuniciranju bilo koje vrste.

Studenti sa Harvarda osmislili su aplikaciju (*Ummo*) koja meri kvalitet govornog izraza. Posle snimljenog uzorka tokom jedne govorne interpretacije, sledi izveštaj. Osim pobrojanih poštapalica, koje zavisno od učestalosti mogu da ukažu na „aljkavost“ i nepismenost, aplika-

cija meri i tempo – koliko je reči prosečno izgovoreno u minutu, da li je bilo pauza i koliko su one trajale. U grafički prikaz, u svojevrzni „govorni ekg“ beleže se sve promene i prelazi. Što više raznovrsnosti, to je dinamičniji i izražajniји govor. Aplikacija se odnosi na englesko govorno područje. Ukoliko izlažete na engleskom, *ummo* može da postane vaš pravi saveznik. ■

Slobodan Roksandić je diplomirani glumac, master komunikolog, osnivač Instituta Main Point (2012-). Kurs dikcije koji je osmislio, u proteklih pet godina pohađalo je više stotina predstavnika različitih profesija: političari, novinari, predavači, menadžeri... Slobodana možete kontaktirati e-mailom slobodan@mainpoint.edu.rs ili telefonom 064 164 8698

Najveća bilateralna poslovna mreža u Srbiji – Nemačko-srpska privredna komora AHK Srbija

Među brojnim organizacijama u Srbiji koje se trude da daju svoj doprinos kroz aktivno angažovanje za svoje kompanije članove, privredu i zajednicu uopšte, posebno se ističe jedna, koja već deceniju i po sistematski i uspešno povezuje privrednike dve zemlje, zastupa poslovne interese svih svojih članova i promoviše našu zemlju. Iz tog razloga nam je veliko zadovoljstvo da vam predstavimo prvu bilateralnu privrednu komoru u Srbiji i organizaciju koja s pravom nosi epitet najveće poslovne asocijacije – **Nemačko-srpsku privrednu komoru (AHK Srbija)**, sa njihovom vizijom da kvalitet i preciznost, kao opštepoznate asocijacije na nemačku privredu, postepeno postanu odlike i srpske ekonomije.

Od osnivanja do danas, spektar događaja koje organizuje AHK Srbija za svoje članove se konstantno proširuje i unapređuje. Te aktivnosti omogućavaju češće susretanje i interakciju između kompanija članica kao i ka institucijama, na više načina. Izgradnja široke platforme za kontakte, edukacija, razmena iskustava i ideja, kao i diskutovanje o aktuelnim temama u okviru mnogobrojnih informativnih manifestacija, radionica i seminara su godinama pažljivo osmišljavani i građeni, između ostalog, po

modelu drugih nemačkih komora u svetu, kojih ima preko 130 u 90 zemalja širom sveta.

Tokom godine AHK Srbija u proseku organizuje oko 40 događaja koje su okupljaju više hiljada učesnika. Pored brojnih edukativnih i biznis manifestacija kao što su konferencije, seminari i radionice, speed business meetings, members dinner i drugi „networking“ događaji, Komora aktivno promoviše nemačku tradiciju kroz autentične događaje poput AHK Oktoberfesta u Beogradu, kao i sportski i timski duh kroz fudbalski turnir između kompanija članica.

U okviru brojnih događaja koje tokom godine organizuje Nemačko-srpska privredna komora (AHK Srbija) za svoje kompanije članice, značajno mesto zauzimaju aktivnosti radnih grupa. Imajući u vidu značaj ulaganja u energetsku efikasnost, krajem prošle godine je velika pažnja usmerena na osnivanje nove radne grupe koja će se baviti upravo ovom tematikom. Veliko interesovanje članstva podstaklo je AHK Srbiju da oforme novu radnu grupu na uvek aktuelnu i delikatnu temu „Komunikacije – odnosi sa javnošću“. Model na kojem će se bazira nova radna grupa je uspešna i popularna AHK HR radna grupa, koja već ima višegodišnju tradiciju.



NAJAVA DOGAĐAJA:

MART 2017.

- * **AHK HR radna grupa** – domaćin Hemofarm
- * **TPA seminar** na temu „Priprema finansijskih izvještaja za 2016. godinu iz ugla revizora i poreskih savetnika“
- * **AHK Welcome** – zajednički doručak dobrodošlice za nove članove AHK Srbije
- * **TSG seminar** na temu „Podsticajna sredstva za direktne investicije u Republici Srbiji + Podsticaji za investicije u sektoru obnovljivih izvora energije“
- * AHK Srbija i PKS „**Dobavljačka inicijativa nemačkih kompanija iz pokrajine Severna Rajna Vestfalija**“

APRIL 2017.

- * Seminar sa **CROWE HORWATH** na temu „Primena novih poreskih propisa“
- * Radna grupa za **energetsku efikasnost** – domaćin Henkel Srbija
- * **Seminar sa Enel PS „Izgradnja Data Centara“**
- * Seminar sa **Confida Consulting** na temu „PDV u međunarodnom prometu usluga i dobara“
- * **AHK Members Dinner**

MAJ 2017.

- * **Speed Business Meeting** u saradnji sa Komorom italijansko-srpskih privrednika i Helenskim privrednim udruženjem Srbije
- * **Afterwork party** – Adria Media
- * Seminar sa **JSP Joksović, Stojanović partneri** iz oblasti prava
- * Seminar sa **IB Interbilanz** iz oblasti finansija i poreza
- * **AHK HR radna grupa** – domaćin HR Centar

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Nataša Pančić, Violeta Pavićević, Gordana Jankov i Borka Mršić

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!



NATAŠA PANČIĆ
Grupni HR direktor
East Point Holding



VIOLETA PAVIĆEVIĆ
Head of HR planning,
salaries and reporting
section
Telekom Srbija

1. Nale, Tašana
2. 11.07.1972.
3. Škorpija
4. Brata
5. Više njih - Carolina Herrera, Givenchy, Lancome...
6. Energičnost, istrajnost, vedrina
7. Impulsivnost, neprijatno direktna, mnogo se ljutim na druge vozače
8. Matematika zauvek
9. Kontrolor leta, novinar
10. Gaša i Biljana
11. Šarena
12. Robin Viliijams i Džodi Foster
13. Društvo mrtvih pesnika, Avatar
14. Elementary, Igra prestola, Put za Ejvonli
15. Aždaja sa recitacijom "Slatka mala izvrnuta torto..."
16. Latino muziku, Dance, više slušam audio knjige
17. Tina Turner, Sade
18. Rani Manika - Mati pirinča; Andrić
19. Nekoliko slobodnih dana - putujem, nekoliko slobodnih sati - vežbam
20. Ne bih se vraćala - znam šta će da me sačeka.
21. Pas
22. Odbojka
23. Samo za reprezentaciju. Nisam klupski navijač
24. Barselona i Amsterdam su me oduševili.
25. Joj, imam - GAŠA
26. Na žalost - pasta
27. Letnje predveče
28. Kreativnost, energija i upornost - Ime, srednje ime, prezime :)))
29. Da li nešto u životu može da te obeshrabri i šta?
Jok... Ja sam čudna sorta :)
30. Sve ovo što je danas, sutra će da bude - juče.

1. Viki, Violet
2. 28.04.1977.
3. Bik
4. Dve mlade sestre
5. Chance Chanel
6. Posvećena, odgovorna, iskrena
7. Nestrpljiva, isključiva
8. Istorija
9. Arheolog
10. Ima ih taman koliko treba... ne bih izdvajala
11. Ljubičasta
12. Tom Henks, Džulija Roberts
13. Bekstvo iz Šošenka, Engleski pacijent
14. Sex&City, Prijatelji
15. Betty Boop
16. Pop, Rock
17. Zdravko Čolić
18. Derviš i smrt, Mandolina kapetana Korelija
19. Treniram, kuvam, putujem
20. Moje doba tek dolazi :)
21. Pas
22. Tenis, atletika
23. Crvena Zvezda
24. Grčka, gradić na nekom ostrvu... nisam izbirljiva
25. Skip the question
26. Grčka ili italijanska kuhinja - kako se odlučiti
27. Jutro
28. Energičan, entuzijasta
29. Omiljena turistička destinacija?
Ranije je bio London, a sada su srpska sela. I, Opatija - deluje tako dekadentno, mirno i gospodski.
30. Nesavršenstvo je lepota, ludilo je genijalnost i puno je bolje biti apsolutno smešan nego apsolutno dosadan (Merlin Monro)



GORDANA JANKOV
HR manager
Dijamant AD

1. Goca
2. U jesen
3. Jedini predmet
4. Brat Goran ima mene
5. Idylle, Guerlain
6. Skromna
7. Koje mane?!
8. Likovno
9. Doktorica za životinje
10. Zoka i Biba
11. Sve nijanse ružičaste
12. Hugh Jackman i Uma Thurman
13. Snovi - A. Kurosawa
14. Mučke
15. Sunder Bob Kockalone
16. Veselu
17. David Bowie
18. Ostaci dana
19. Aktivno učestvujem u radu "Vinske sekcije"
20. U svoje detinjstvo
21. Leptir
22. Atletika
23. Vojvodina
24. U svom
25. Na ovo pitanje ni moja ćerka nema odgovor :)
26. Italijanska
27. Veče
28. Pozitivan - u bilansu :)
29. Da nastupaš u emisiji "Ja imam talenat" izveo bi?
30. Ovaj spomenar nek ti reče, koliko ti želim sreće!

Neko srpsko kolo. Nemam nimalo talenta za kolo, ali imam želju.



BORKA MRŠIĆ
Team leader for
Competence management,
HR marketing,
Internal communication
& Dual education system
Bosch

1. Boki
2. 31.08.1983.
3. Devica
4. Da, sestru:-)
5. Dolce & Gabbana, Sicily
6. Iskrenost
7. Tvrdoglavost
8. Geografija
9. Šef :)
10. Dejan, Danijela, Ljiljana
11. Žuta
12. Andrija Milošević, Anđelka Prpić
13. Tres Metros sobre el Cielo, Inside out, Me before you
14. Tračara (Gossip girl)
15. Mala sirena
16. Zavisi od raspoloženja
17. Adele
18. Igra anđela, Ljiljana Habjanović
19. Putujem, bavim se folklorom, gledam filmove, družim se
20. Detinjstvo
21. Konj
22. Fudbal
23. Crvena zvezda, Zenit
24. Grčka, Atina
25. Da, Nikola :)
26. Mediteranska
27. Jutro
28. Uporan, fokusiran
29. Sreda je, 24.03.2027. Gde si i šta radiš?
30. Carpe Diem :)

Uh, pa verovatno na poslu... ili šetam Popija... Ili jurim zvezde sa mojom Sanom :)



2.500
virtuelnih
servera

10.500
virtuelnih
procesora

22 TB
RAM

750 TB
storage
kapaciteta

280 miliona €
Godišnji prihod klijenata
koji svoje poslovanje
zasnivaju na Mainstream
infrastrukturi

**Ukoliko ste sebi postavili bar jedno
od sledećih pitanja...**

- Koliko nas stvarno koštaju IT operacije?
- Imamo li optimalan nivo iskorišćenja IT resursa?
- Da li je neophodno da IT oprema bude u našim bilansima?
- Koliki je business continuity rizik našeg poslovanja?
- Da li je naša IT infrastruktura spremna za proces digitalne transformacije?

...trebalo bi da u narednom periodu razmotrite IT rešenje

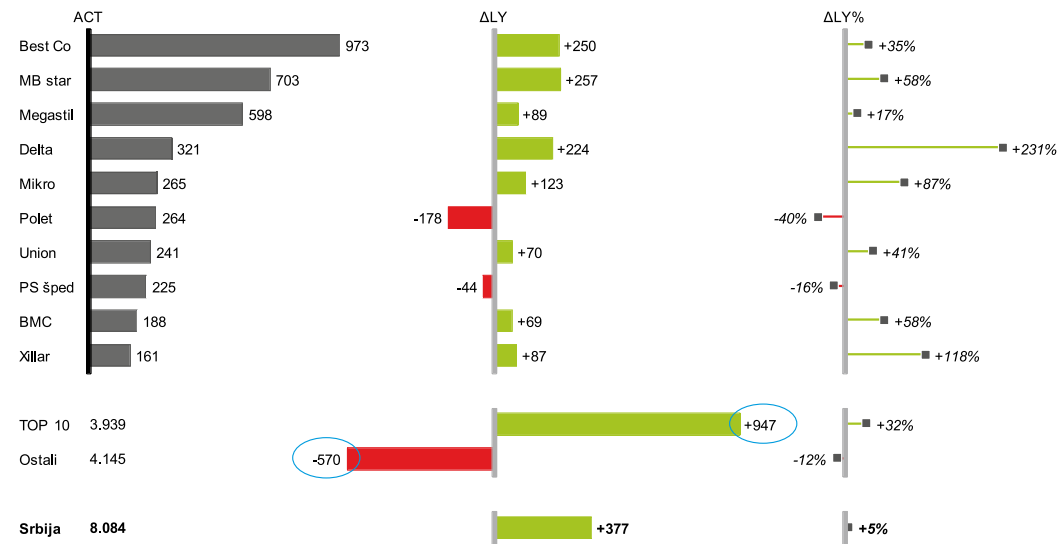
Mainstream Enterprise Cloud



Mainstream
Studentski trg 4
Beograd, Srbija
business@mainstream.rs
www.mainstream.rs

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.

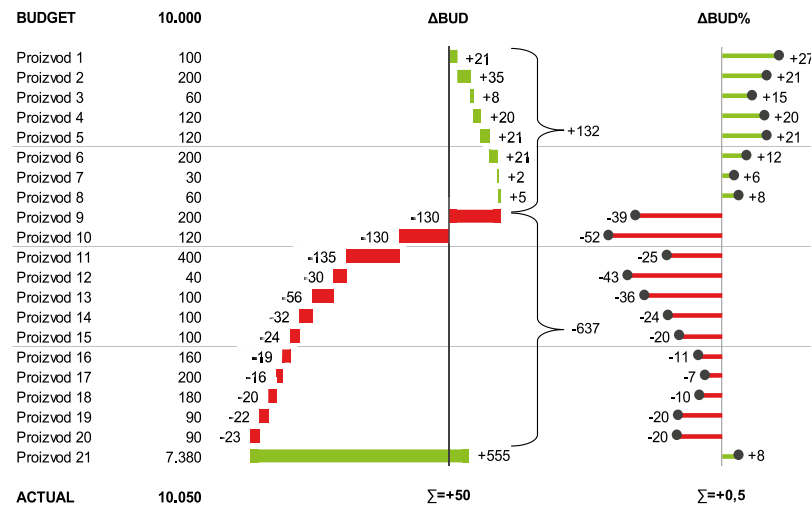


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

Filip Filipović
Vaterpolo

Sonja Petrović
Košarka

Stefan Jović
Košarka

Slobodan Nikić
Vaterpolo

ZBOG RADOSTI I PONOSA SVIH NAS

