

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 12 ■ JUL 2017.

5. ICV KONGRES CONTROLLERA

tema broja
SUPPLY CHAIN

sasvim lično
Bojana Vesić Antić
PIRAEUS BANKA

konferencija
32. ICV SRBIJA SASTANAK

intervju
GORDANA
BUKUMIRIĆ
UNIQA OSIGURANJE





#DontCrackUnderPressure

 **S&L JOKIĆ**
JEWELRY & WATCHES

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



TAG Heuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

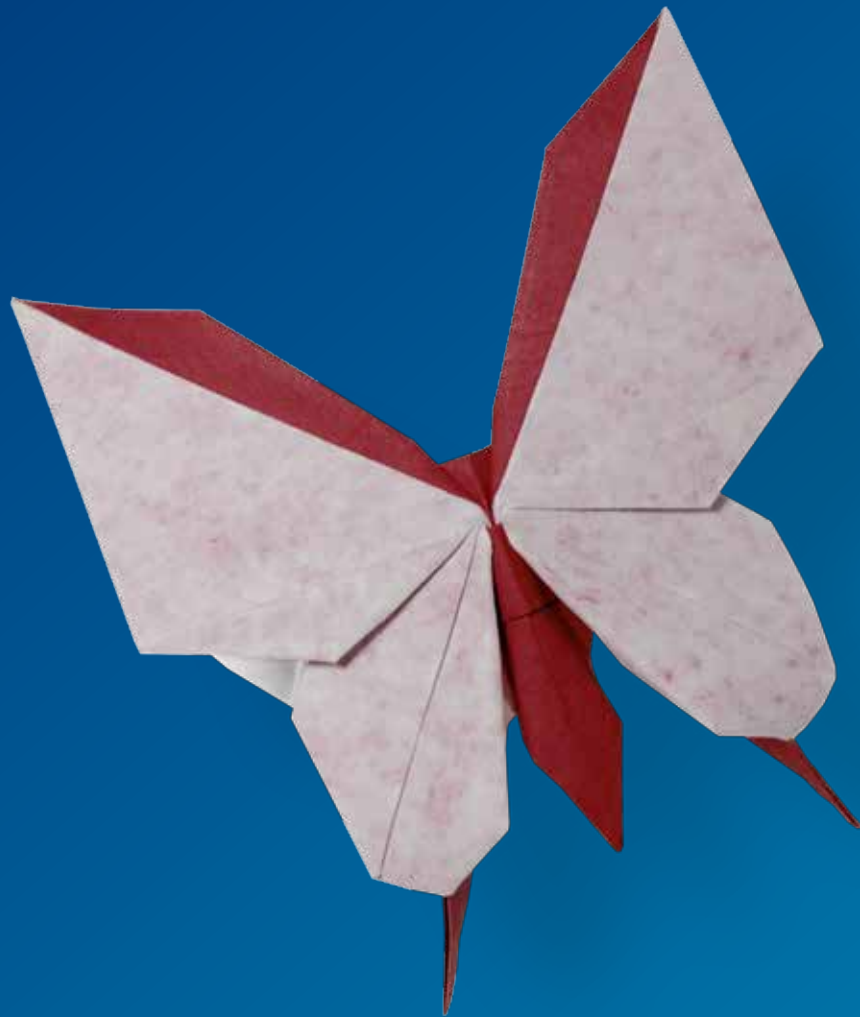


AQUARACER CERAMIC DIAMONDS

Bella Hadid, the new generation's favourite, has everything going for her.

She's beautiful, vivacious, luminous and free-spirited.

She glides through pressure so #DontCrackUnderPressure is the perfect motto for her.



1. KAIZEN KONGRES U SRBIJI

Beograd, Hotel ZIRA
27–29. septembar 2017.

27. septembar
KAIZEN FOR ALL
*10 radionica
*Otvoreno za javnost

28. septembar
KAIZEN PROFESSIONAL
*20 govornika i panelista
*Primeri iz prakse

29. septembar
GEMBA WALK
*Posete kompanijama u Srbiji
koje koriste KAIZEN
*Praktična primena KAIZEN-a

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

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Dada Jovanović, Marija Švigir, Biljana Peruničić, Miloš Cvetković, Jovo Stokić, Predrag Relić, Ivan Đurić, Aleksandar Pušica, Uglješa Bogdanović, Nemanja Nikolić, Julija Popović, Mile Mitrović, Đorđe Arsić, Danilo Ristović, Marina Barjaktarević

GOSTI BROJA

Gordana Bukumirić, Darko Samardžija, Goran Popović, Mari Glavonjić, Miloš Jeličić, Cmilja Tucaković, Goran Vujasinović, Mirjana Puhar, Boris Samardžić, Dejan Đorđević, Jelena Stojmenović, Andrija Pavlović, Neda Čičarević Tepić, Leo Pandžić, Ivana Dagović, Nenad Trajkovski, Bojana Vesić Antić, Nebojša Vlatković, Irena Borak, Biljana Zlokolica, Jelena Stanošević, Milica Đurbabić, Milica Đorđević, Elizabeta Mirčevska, Vladan Buha, Silvia Tomić, Milan Maglov, Vesna Stojanović, Slaviša Lečić, Dragana Ovčarov, Jasminka Stojačić, Aleksandra Janković, Svetlana Pajić, Dejan Dragić

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Goran Paucanović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

10.000 komada

O NAMA

Mi smo sanjari koji obožavaju controlling na nemački način. Naša vizija je da budemo 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 je 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

Vi ste na potezu!

Odaberite najbolje rešenje
za svoju firmu.



Upravljanje
finansijama



Upravljanje
nabavkom



Prodaja i
Marketing



Upravljanje
projektima



Proizvodnja



Izveštavanje



Upravljanje
ljudskim resursima



Upravljanje
servisom

POJEDI TU ŽABU!

„Poštovani Bojane, ovim putem Vas obaveštavam da nisam bila juče u mogućnosti da razgovaram. Takođe Vam se zahvaljujem na iskrenom strpljenju i pruženoj prilici što ste bili tolerantni prema meni i što ste mi pružili tu mogućnost da uopšte upoznam deo Vašeg tima i Vas. Meni je bilo zadovoljstvo upoznati Vaš duh i filozofiju vašeg tima. Na žalost trenutno nisam u prilici da startujem praksu i da se pridružim Vašem timu.“

Poruka poslata preko Vibera



Ove nedelje nesuđeni zaposlenici su mi poslali tri otkaza. Sva tri sam dobio preko Vibera. Otkaze su mi poslali mladi ljudi, od 24 do 26 godina koji je trebalo da dođu na letnju praksu. Ovo je jedna od poruka sa Vibera.

Otkaz je sastavni deo posla menadžera. Moj kolega Jova redovno vodi statistiku i mislim da smo došli do 35 otkaza za tri godine. Ili, jedan otkaz mesečno. Nekada zaposleni daju otkaz, nekada ja dajem otkaz, a nekada se sporazumno razidemo. Otkaz je normalna stvar u biznisu i posle nekog vremena to prihvatite „zdravo za gotovo“.

Ono što ne mogu da prihvatim je način davanja otkaza mladih ljudi. „Dobio si otkaz preko Vibera, pa da li je to moguće?“, često me pitaju. Moj odgovor je „Da, mladi ljudi vole da daju otkaze preko Vibera. Valjda im je tako lakše nego da nazovu telefonom ili da te vide uživo.“ Viber trpi sve.

Ja otkaze uvek dajem *face-to-face*. Sednem preko puta zaposlenog, pogledam ga u oči i saopštim bolnu istinu. Nije mi prijatno, nije prijatno ni zaposlenom – ali, mislim da je to jedini ispravan način. Iskreno, transparentno, bez okolišanja. Progutam žabu i idem dalje.

Controller treba da ima razvijene komunikacione veštine. Izveštaje treba da diskutuje sa menadžerom, *face-to-face*. Poseban fokus je na negativnim varijansama i pitanju „kako dalje; šta menadžer treba da preduzme da bi ostvario ciljeve?“. Controller treba da proguta žabu.

Bip-bip-bip. Opa, dobio sam novu poruku na Viberu. „Nije valjda...“



Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB



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**



sa- dr- žaj 12



5. ICV Kongres controllera 2017.

DIGITALIZACIJA BIZNISA - ŠANSNA ILI PRETNJA? 48

TEMA BROJA – SUPPLY CHAIN

- * Darko Samardžija
CSO, Imlek **18**
- * Miloš Jeličić
IT Manager, Nectar **22**
- * Goran Popović
Brewery Manager, Heineken **26**
- * Mari Glavonjić
Controlling and Logistic Manager, BASF **28**
- * Cmilja Tucaković
CEE@MEA Technical, Subcontracting Sourcing, IBM **32**
- * Goran Vujasinović
Supply Manager, Univerexport **36**
- * Mirjana Puhar
Rukovodilac Odeljenja logistike proizvodnje, Galenika
Fitofarmacija **38**
- * Boris Samardžić
Šef odeljenja za planiranje, nabavku i distribuciju naftnih
derivata i TNG, NIS **40**
- * Dejan Đorđević
Direktor lanca snabdevanja, Knjaz Miloš **44**

INTERVJU

- * Gordana Bukumirić
CEO, UNIQA Osiguranje **72**

IZ PRVE RUKE

- * Jelena Stojmenović
Menadžer finansijskog planiranja i analize, Actavis **80**
- * Andrija Pavlović
Head of capital department, Dunav osiguranje **82**
- * Neda Čičarević Tepić
Head of controlling department, Agroglobe **84**
- * Nemanja Nikolić
Konsultant, Kaizen Institut Srbija **86**
- * Leo Pandžić
Direktor odeljenja za strateško planiranje, menadžment
kontrolu i izveštavanje, DDOR Novi Sad **88**
- * Ivana Dagović
West Balkans Controller, Pepsico **90**
- * Nenad Trajkovski
Finansijski controller, Omya Venčac **92**

Da li znate koji mišić radi
kada drugi mišići odmaraju?

Vaše srce.

Prirodno bogata sa
343 mg
Mg⁺⁺
po litru!



MAGNEZIJUM
DOPRINOSI
NORMALNOJ
FUNKCIJI MIŠIĆA !

1 liter

= dnevna doza Mg

*voda
vašeg srca!*



KONFERENCIJA

- * SUPPLY CHAIN (32. ICV Srbija sastanak) **96**

SASVIM LIČNO

- * Nebojša Vlatković
Head of Controlling, Frikom **100**
- * Bojana Vesić Antić
HR direktor, Piraeus banka **102**

EXCEL TRIKOVI

- * Miloš Cvetković
Konsultant, Menadžment Centar Beograd **108**

BIZNIS PANEL / HR

- * Elizabeta Mirčevska
HR direktor, Atlantic Grupa **112**
- * Milica Đorđević
Direktor ljudskih resursa, Kappa Star Grupa **114**
- * Vladan Buha
Direktor sektora za trening i razvoj, NIS Gazprom Neft **118**
- * Silvia Tomić
HR manager, Tarkett **122**

BIZNIS PANEL / MARKETING

- * Milan Maglov
Social media marketing profesional **126**

BIBLIJA CONTROLLINGA

- * Bojan Šćepanović
Capital Budgeting (planiranje osnovnih sredstava) **130**

ZABAVA

- * Pre i posle **136**
- * Najlepše bebe controllinga **138**
- * Moj kućni ljubimac **140**
- * Ukrštenica **142**

SPOMENAR

- * Milica Đurbabić
Central Controlling department Main planner, Delta Holding **144**
- * Biljana Zlokolica
Financial Controller, Sojaprotein AD **144**
- * Jelena Stanošević
Finansijski direktor, D.A.-Dizajn arhitektura **145**
- * Irena Borak
Senior Expert – Controlling Department, SBERBANK **145**

Dynamics 365

Pametna poslovna rešenja u oblaku



- ✓ Brzo uspostavljanje poslovnog okruženja
- ✓ Mesečno plaćanje prema broju korisnika
- ✓ Smanjenje troškova za IT infrastrukturu i održavanje
- ✓ Modularna rešenja, koja rastu sa vašim potrebama
- ✓ Integracija sa orudima za produktivnost - Office 365

ADACTA
adacta.rs/solutions/cloud

AKTUELNO



32. ICV SRBIJA SASTANAK ODRŽAN U HOTELU HOLIDAY INN

Tema 32. sastanka ICV Srbija, održanog 31. marta 2017. u hotelu Holiday Inn u Beogradu, bila je „Supply Chain“. Sastanku je prisustvovalo više od 100 controllera. Na sastanku je bilo i osam direktora Supply chain-a koji su podelili svoja znanja sa controllerima. ICV Srbija sa svojih 250 članova nastavlja da organizuje izuzetno uspešne i posećene sastanke.



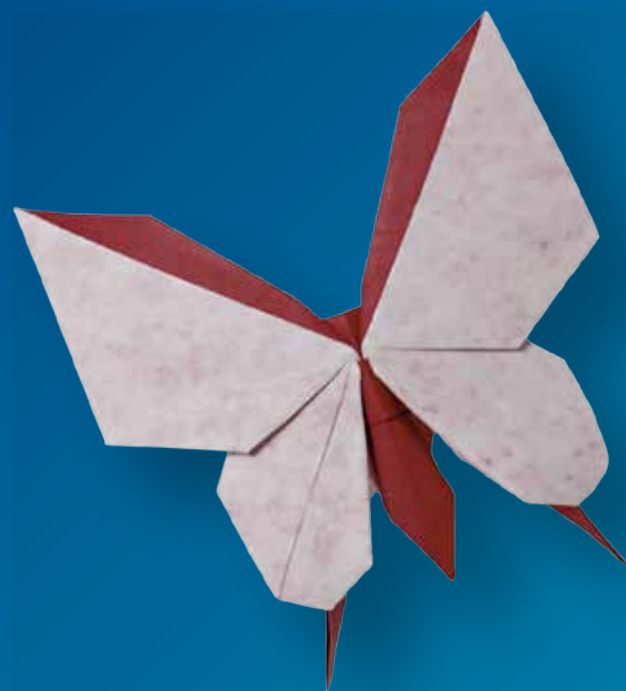
ODRŽAN 5. KONGRES CONTROLLERA SRBIJE

Controlleri u Srbiji snažno razvijaju controlling scenu. Na talasu tog progressa, održan je peti po redu ICV kongres controllera, 26. maja 2017. godine u hotelu Crowne Plaza u Beogradu. Reč je o najvećem skupu iz oblasti controllinga koji je do sada održan u ovom delu Evrope, a na kojem se okupilo više od 400 direktora i eksperata iz oblasti finansija i menadžmenta, iz najvećih privatnih, državnih i internacionalnih kompanija koje posluju u Srbiji. Skup je održan pod nazivom „5. ICV kongres Controllera – Digitalizacija biznisa“. Organizator Kongresa bio je Menadžment Centar Beograd.



ODRŽAN 6. KONGRES CONTROLLERA U BARSELONI

Šesti po redu katalonski kongres controllera održan je 28. i 29. maja 2015. godine u Barceloni, a tema je bila „Računovodstvo i menadžment“. Kongres su organizovali ACCID i ICV, a među prisutnima je bio i Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd.



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.

rs.kaizen.com





BOJAN ŠĆEPANOVIĆ U JUTARNJEM PROGRAMU RTS-A

Bojan je na zanimljiv i duhovit način predstavio digitalizaciju, odnosno najavio 5. ICV Kongres controllera.



MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD OBJAVIO JOŠ JEDNU KNJIGU IZ OBLASTI CONTROLLINGA

MCB nastavlja da objavljuje knjige iz oblasti controllinga. Ovog puta je izdata fundamentalna knjiga iz oblasti izveštavanja – „Međunarodni standardi za poslovnu komunikaciju“. Ova knjiga objašnjava IBCS (SUCCESS) standarde koji se koriste kod kreiranja izveštaja za menadžere.



NAJSTARIJI CONTROLLER NA SVETU

Péter Horváth, pionir controllinga i počasni član ICV-a napunio je 80 godina i time stekao titulu najstarijeg controllera na svetu. Srećan rođendan!

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



SUPPLY CHAIN

S&OP – PROVERENO RADI!

Većina današnjih savremenih proizvodnih kompanija su svoje proizvodne, komercijalne i prateće poslovne procese dovele do optimalnog nivoa koji obezbeđuje nužan kvalitet samog proizvoda, njegovu dostupnost, prepoznatljivost i konkurentnost na referentnom tržištu. No, svakodnevno se postavlja pitanje šta i kako još bolje i optimalnije može da se radi? Odgovora na ovo pitanje ima mnoštvo, ali kad pokušate nešto konkretno da uradite, naići ćete na veliki broj prepreka, problema, izazova...



Darko Samardžija
CSO
IMLEK

Prostom dedukcijom i primjenom elementarne logike, putanja kroz koju treba tražiti odgovor za dalja unapređenja poslovne efikasnosti i efektivnosti jesu svakako zalihe, upravljanje zalihama i optimizovanje procesa planiranja. Kad kažem zalihe, mislim na zalihe u najširem smislu riječi, pa tako na sličan način treba tretirati zalihe gotovih proizvoda, poluproizvoda, sirovina i repromaterijala. Upravo zato menadžment zaliha, koji je danas po pravilu integrisan u proizvodno-prodajno-finansijsku strategiju FMCG kompanija, pokušava da definiše donošenje odluka o stanju, nivoima, vremenu isporuka i promjenama zaliha.

Zalihe predstavljaju „amortizer“ postavljen između tokova inputa i outputa gotovog proizvoda. Potpunom sinhronizacijom ovih tokova menadžment zaliha je produktivan i racionalan, međutim, na to se može računati samo u rijetkim slučajevima.

Suštinska funkcija menadžmenta zaliha jeste da se obezbjedi opravdanost zaliha, odnosno da kompanija može iskoristiti efekat na troškove (kroz cijenu proizvoda, transporta, troškova skladištenja, manipulacije, angažovanog kapitala...), dok se s druge strane zalihe mogu posmatrati kao neophodna dinamička



spona čija je funkcija usklađivanje nepodudarnosti ponude i tražnje u definisanom vremenskom okviru.

Jedna od najvažnijih „sposobnosti“ koje imaju zalihe jeste sniženje proizvodnog troška s jedne strane, odnosno sprečavanje prekida i promjena u samoj proizvodnji, ali takođe i u kontinuiranoj dostupnosti i prodaji gotovih proizvoda. Pomenuti prekidi/promjene proizvodnje u svakom poslovnom subjektu mogu multiplicirati probleme i direktno se odraziti kako na proizvodne troškove, tako i na poremećaje u ostalim povezanim aktivnostima, kao što su skladištenje, transport i konačno krajnje negativan efekat - nedostatak zalihe na prodajnim mjestima, što osim gubitka profita ima dalekosežan efekat na imidž brendova.

Prema tome, osnovna funkcija menadžmenta zaliha koju možemo istaknuti jeste minimizacija rizika poslovanja, što u našoj organizaciji između ostalog postižemo redovnom organizacijom S&OP sastanaka (Sales and Operation Planning), na kojima se obavlja razmjena svih ključnih informacija između različitih sektora (Supply Chain, Prodaja, Marketing i Razvoj).

Prilikom dizajniranja „amortizera“ između tokova inputa i outputa, potrebno je pronaći

odgovore na međusobno povezana pitanja o tome koje proizvode treba proizvesti i uskladištiti, u kojim količinama, na kojim lokacijama, kao i kada treba pristupiti ponovnim popunjavanjima zaliha. Odgovorima na navedena pitanja dolazi se do utvrđivanja visine zaliha, jer se objašnjava da li su prihvatljive zalihe za svaki proizvod ili je potreban selektivni pristup. Prethodno je neophodno jasno utvrditi mjerila za popunjavanje i upravljanje zalihama.

Teorija menadžmenta zaliha poznaje pojmove kao što su optimalne, prosječne, sigurnosne zalihe i svaka od ovih kategorija ima svoj značaj, u kome se matematičkim i statističkim metodama relativno lako izračuna vrijednost jedne, druge ili treće kategorije.

No, tako kaže teorija. Pretočeno u praksu i u jednu rečenicu, ključna funkcija postavljanja ispravnih odnosa u navedenim potkategorijama zaliha jeste usklađivanje međusobnih relacija prosječne i sigurnosne zalihe, gde one međusobno korespondiraju sa planiranim i stvarnim potražnjama, kao i planiranim i stvarnim vremenom ponovne nabavke. Ukoliko ove dvije ključne kategorije ispravno dimenzionirate, uskladite i upravljate njima, riješili ste najveći dio problema koje imate ili ste imali u najavi. Kada nađete

pravu mjeru u ovim kategorijama, bićete istovremeno veoma sigurni da ste ispunili imperativ koji je u vezi sa iznosom kapitala koji ste vezali u zalihama.

Različite proizvodne industrije imaju različite specifičnosti i u domenu zaliha, ali iz prakse u FMCG industriji, konkretno u kompaniji *Imlek*, u slučaju robe relativno kratke ročnosti i visokog volumena može se dodatno govoriti o složenosti upravljanjem zalihama, kako zbog ograničenosti skladišnog prostora, tako i zbog kompleksnog upravljanja rokovima uslijed različitih zahtjeva kupaca na tržištu.

Opet iz praktičnog iskustva, svaka promjena u odnosu na projektovane količine može dovesti do značajnih negativnih pomjeranja u smislu dodatnih troškova internih ili eksternih skladištenja, dodatnog transporta i formiranja većih zaliha neodgovarajuće ročnosti, kada upravljanje postaje sve složenije.

Greška koja se može pojaviti prilikom izrade proizvodno-prodajnog forecasta ili potražnje za dati vremenski period, predstavlja razliku između najbolje moguće anticipacije tržišnih potreba, kompanijskih ciljeva i stvarne potrebe za robom koju prodajete.

Opet ću se za čas vratiti na teoriju koja definiše visinu sigurnosnih zaliha, veličinu prognostičke greške i vjerovatnoću njene pojave. Pomoću standardnog odstupanja i učestalosti raspodele prognostičke greške, sigurnosna zaliha se može ustanoviti na slijedeći način:

$$S = K \times Q$$

Pri čemu je:

- S – sigurnosna zaliha
- K – faktor pouzdanosti
- Q – standardno odstupanje raspodele prognostičke greške.

No, sve ovo jeste teorija podržana matematikom, koju treba uvažiti i poštovati i koja predstavlja elementarne principe na kojima počiva menadžment upravljanja zalihama. Povratkom u realan biznis, uz primjenu elementarne logike doći ćemo i došli smo do dobro poznatog i toliko često primjenjivanog Pareto modela, tačnije često citiranog zlatnog pravila „80/20“.

Prethodno sam nabrojao najčešće termine, pojave i procese kojima se služimo, kojima se trudimo upravljati i koji su dio poslovne svakodnevnice. Ostaje jedna jako važna činjenica koju

udžbenici i teorija ne mogu da razrade, objasne i implementiraju, a koja donosi prednost i poslovni uspjeh u odnosu na direktnu i indirektnu konkurenciju. Pomenio sam na početku ovog teksta S&OP sastanke koji se u našoj kompaniji odvijaju po ustaljenom pravilu svake druge nedelje, tačnije po potrebi posla i veličini poslovne turbulencije kroz koju kompanija prolazi.

Ovi sastanci predstavljaju mjesto gde se na srednjem i visokom menadžerskom nivou razmjenjuju ključne informacije, svako iz svog sektora. Neko će reći: „Pa to se radi na svakom sastanku!“. Tačno je, smisao svakog sastanka jeste razmjena informacija na osnovu kojih se donose odluke i upravlja na željeni način. Ipak, nijedan od sastanaka na kojima sam u jedanaest godina dugoj poslovnoj karijeri prisustvovao, bilo da su sastanci tipski i planirani ili ad-hoc i neplanirani, nije imao takav efekat na realan biznis kao što je to S&OP sastanak ili bolje reći S&OP model rada.

Brojni su primjeri kada su na osnovu pravovremene razmjene informacija i pravovremeno donesenih odluka ostvareni veoma direktni pozitivni poslovni rezultati, kada su smanjeni otpisi ili rashodi, kada su definisane, precizirane ili vremenski određene različite tržišne promo akcije. Možda čak najbolja ilustracija čitave ove priče dolazi kao finalni ishod S&OP modela u slučaju i okruženju kada vaša kompanija ima liderski tržišni položaj, kada se po prirodi stvari nameće potreba da budete najbrži, najbolji i najinovativniji u domenu razvoja nove vrste proizvoda, razvoja nove kategorije ili unapređenja neke od postojećih tržišnih kategorija. To su momenti koji vas iz krajnje pozitivnih pobuda mogu odvući na stranputicu koju ćete tek naknadno prepoznati, ali to će svakako da vas košta.

Zato ovaj tekst zaključujem jednom veoma jednostavnom porukom. Dinamički planirajte svoj biznis, interkompanijski/intersektorski komunicirajte konstruktivno i na vrijeme, budite pragmatični i logični u poslu kojim se bavite. To je jedini način da na sve konkurentnijem tržištu ostvarite prednost tako da svoj kapital angažujete kao „radni kapital“, a ne kao gomilu novca bespotrebno vezanog za zalihe preko nivoa koji je minimalan/optimalan za redovno funkcionisanje i održavanje sistema. S&OP je moja preporuka - provjereno radi. ■

Darko Samardžija je CSO u kompaniji *IMLEK* od 2015. Pre toga radio je kao direktor logistike u *Apatinskoj pivari* (2009-2015), odnosno u sektoru logistika i prodaja (2005-2009). Darko možete kontaktirati e-mailom darko.samardzija@imlek.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

MENADŽMENT
CENTAR
BFOGRAD



BEZ ALATA NEMA NI ZANATA ERP & SUPPLY CHAIN

Da dobro ste pročitali. Šta je starije kokoška ili jaje? Alat ili zanat? To je većito pitanje kako u poslovnom tako i životnom okruženju. Ovaj tekst nadovezuje se na prethodni koji sam napisao u Controlling magazinu broj 6, na temu „ERP i controlling“ - kao što controlleri imaju potrebu za ERP-om, tako i zaposleni u Supply Chainu imaju slične potrebe.



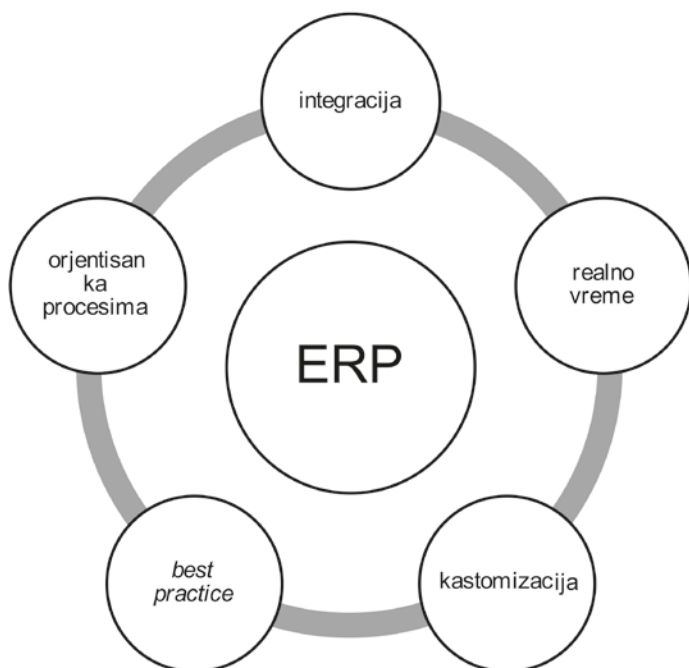
Miloš Jeličić
IT Manager
NECTAR

Promena poslovnih potreba zahtevala je digitalizaciju, tako da je savremeno biznis okruženje svoj razvoj i ekspanziju doživelo upravo onog trenutka kada su informacione tehnologije postale dostupne širokom broju korisnika, kako po funkcionalnostima, tako i sa aspekta finansijske isplativosti.

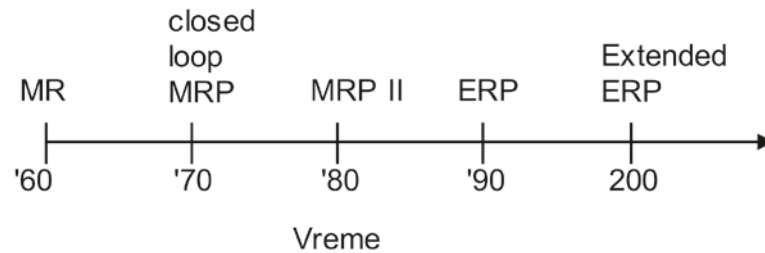
ŠTA JE ERP?

ERP je visoko modularni integrisani poslovni informacioni sistem čija je namena da integriše poslovne potrebe i omogući da se poslovni procesi sprovede, prate i da se njima upravlja sa jednog mesta i sa jednom centralnom bazom koju koriste svi učesnici u organizaciji. Jedan od ključnih principa na kojima je nastao, jeste da se poslovna pravila i zahtevi prevedu i mapiraju u softversko rešenje kako bi praćenje i upravljanje bili konzistentni i integrisani.

Kada je ERP sistem nastajao, nije se ni slutilo da će on postati najveći pokretač razvoja biznisa svih industrija sveta. Njegova modularnost u koju ulaze poslovne funkcije, kao što su: prodaja, proizvodnja, nabavka, distribucija, skladištenje, ljudski resursi i drugo, omogućila je da pojedinačni razvoj svake od ovih funkcionalnosti bude u ERP sistemu i da dostigne nivo najveće moguće ekspertize u koju je ugrađena najbolja



RAZVOJ ERP-A



praksa u industrijama u kojima se koristi.

ERP sistem treba da ima nekoliko glavnih karakteristika:

- da je integrisan sistem,
- da se poslovni procesi sprovode u realnom vremenu,
- da može da se konfiguriše na zahtev korisnika,
- da je u njega ugrađena najbolja praksa (best practice), i
- da je orijentisan ka procesima.

Istorijske faze razvoja ERP sistema su vrlo zanimljive i ključne su za razumevanje odnosa ERP-a i modula Supply Chain.

Razvoj ERP sistema započeo je šezdesetih godina prošlog veka, i to zbog potreba za:

- planiranjem materijala, i
- planiranjem proizvodnje.

Prvo je nastao MRP I, zatim MRP II, da bi tek nakon trideset godina on zvanično postao i dobio naziv ERP, što je skraćenica za *Enterprise Resource Planning*, odnosno „Planiranje resursa preduzeća“. Iz ovog se može zaključiti da je ERP sistem nastao na potrebama poslovnih procesa u vezi sa materijalima i proizvodnjom, a koji su istovremeno i fundamentalni delovi SCM (Supply Chain Managementa).

ERP se danas koristi u svim industrijama sveta:

- automobilskoj,
- avio,
- hemijskoj,
- bankarskoj,
- za osiguranje,
- farmaceutskoj,
- maloprodajnoj, i
- telekomunikacionoj.

Najveći svetski proizvođači ERP sistema su: SAP, Oracle, Microsoft i IBM. U Srbiji je najzastupljeniji SAP, koji ima nekoliko glavnih modula:

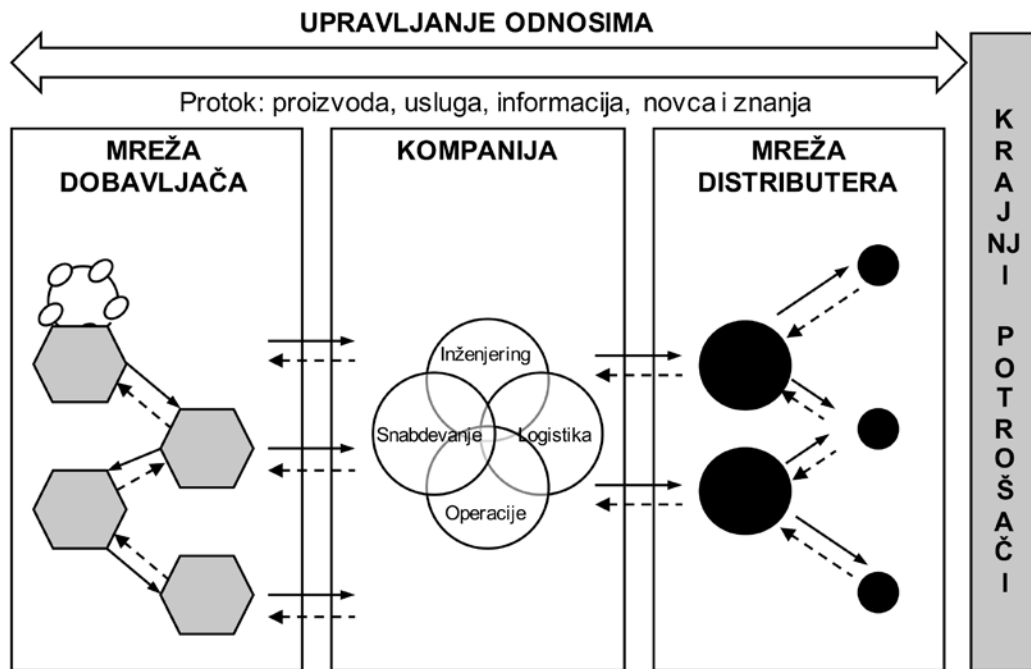
- FICO (Finance and Controlling)
- HRM (Human Resource Management)
- SCM (Supply Chain Management)
- PLM (Product Lifecycle Management)
- SRM (Supplier Relationship Management)
- CRM (Customer Relationship Management).

ŠTA JE SUPPLY CHAIN?

Postoji nekoliko definicija Supply Chaina:

- „Supply Chain predstavlja skup tri ili više entiteta neposredno uključenih u tokove proizvoda, usluga, novca i/ili informacija od izvora do krajnjih kupaca“ (Mentzer i dr, 2001)
- „Supply Chain se sastoji od svih posredno i neposredno uključenih organizacija u zadovoljavanju zahteva krajnjih kupaca“ (Chopra i Meindl, 2004)
- „Supply Chain se odnosi na ključne poslovne procese koji kreiraju i isporučuju proizvod ili uslugu, počev od idejnog rešenja, preko razvoja i proizvodnje, pa zaključno do tržišne potrošnje“ (Poirier i Bauer, 2000).

Istorijski gledano, pojava koncepta i termina lanca snabdevanja (supply chain) vezuju se za *Ford motors* kompaniju, kao najpoznatiji primer razvoja efikasnog lanca snabdevanja u proizvodnji. Prelomni trenutak u razvoju desio se uvođenjem masovne proizvodnje, a koja je jedino bila moguća uz efikasnu nabavku i



dopremanje sastavnih delova direktno na proizvodnu liniju.

Sredinom sedamdesetih godina prošlog veka javljaju se prve ozbiljnije tehnike koje podržavaju funkcionisanje efikasnog sistema snabdevanja, kao što su Kanban sistemi, kao prvobitna verzija Just-In-Time (JIT) sistema dopremanja *Tojotinih* rezervnih delova iz Japana u Ameriku na finalnu obradu.

Ovo je ključni trenutak i tačka spajanja, kada dolazi do razvoja gore pomenutih upravljačkih koncepata MRP I i MRP II, razvoja softverskih rešenja i početka nastanka ERP SCM sistema, koji će da razviju i integrišu alate koji su danas nosioci poslovnog razvoja.

Supply Chain modul nastaje iz poslovne potrebe za planiranjem i snabdevanjem. Tako integrisan, sa više poslovnih delova, kao što su finansije, controlling i HR, on čini srž ERP sistema u celini, a sa kojim je sada neuporedivo lakše upravljati, planirati, pratiti i donositi poslovne odluke u kompletnoj organizaciji.

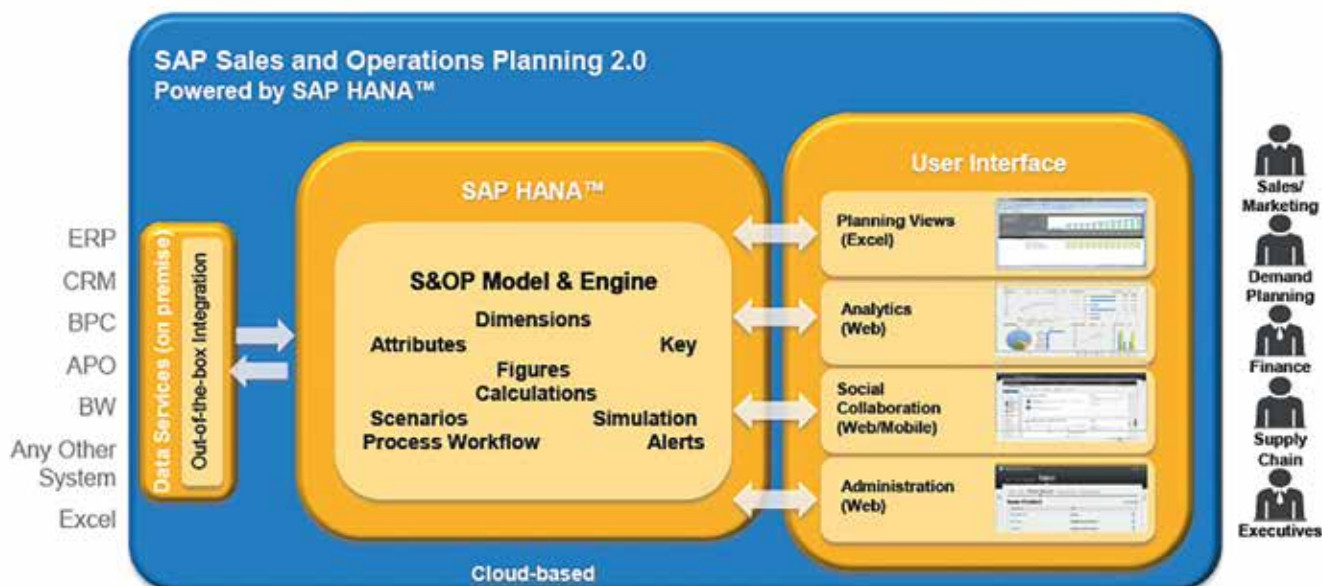
Kao najrasprostranjeniji i najbolji ERP sistem na svetu, SAP SCM modul je samo jedan

u nizu modula koji su na jednom mestu integrisali sve poslovne zahteve za snabdevanjem. Već pomenutim modulima PP (proizvodnja), MM (upravljanje materijalima i nabavka), WM (skladištenje), SD (prodaja i distribucija), priključeni su i moduli:

- SNC (Supply Chain Collaboration)
- APO (Advanced Planning and Optimizer)
- EW (Extended Warehouse Management)
- TM (Transportation Management)
- FR (Forecasting and Replenishment)

Vidimo da su sa ovim proširenjem ugrađene sve operacije koje su neophodne jednoj organizaciji za njeno efikasno funkcionisanje i koje na taj način omogućuju da poslovni procesi SCM funkcionišu i stvaraju dodatnu vrednost kompaniji u vidu optimizacije procesa, smanjenja troškova, smanjenja vremena snabdevanja i, na kraju, zadovoljstva krajnjeg kupca kao poslednjeg cilja i glavne svrhe postojanja lanca snabdevanja.

SCM, koliko god da obuhvata široku lepezu procesa kojima upravlja, ipak je samo deo jednog hijerarhijskog nivoa koji se nalazi iznad nje i deo je veće celine kojoj pripada i kojoj služi.



Razvoj ERP sistema se nije zaustavio samo na ovome, već je kroz razvoj dalje faze integracije poslovnih potreba, razvio i dodatne alate kojima se SCM služi. Danas, vrlo značajan alat i jedan od najvažnijih za integrisano poslovno planiranje i upravljanje, jeste proces S&OP.

S&OP (Sales and Operations Planning) predstavlja set procesa na kojima se donose odluke koje imaju za cilj balans između tražnje i ponude, integraciju finansijskih planova i operativnih planova, kao i povezivanje strateških planova na visokom nivou sa operacijama na dnevnom nivou.

S&OP treba da ima sledeće karakteristike:

- da izvršava funkcije i da se na njemu donose odluke,
- da uspostavlja ravnotežu između tražnje i ponude,
- da vezuje operativne planove sa finansijskim,
- da bude forma za uspostavljanje relevantne strategije i politike.

Budućnost daljeg razvoja ERP sistema upravo je u ovom procesu koji integriše sve segmente jedne organizacije. Na slici vidimo da

je celo okruženje SCM-a u stvari samo jedan od integrativnih delova S&OP procesa.

Možemo da kažemo da kraja nema i da se svakodnevno otkrivaju novi hijerarhijski i razvojni nivoi u koje je globalni poslovni svet odavno zakoračio. Pitanje gde su granice i zašto se one uvek pomeraju u trenutku kada se čini da se jedan razvojni nivo i ciklus u koje je preduzeće zakoračilo završio, ostaje za neke naredne susrete i teme. Ono što sa sigurnošću možemo da kažemo, jeste da su 19. i 20. vek doneli najznačajnija otkrića u poslovnom segmentu a da je ovaj vek u koji smo zakoračili svakako vek integracije u kojem spajamo sve delove ljudskog znanja i iskustva u novu celinu. ■

Miloš Jeličić je IT Manager u kompaniji *Nectar* od novembra 2014. Pre toga je radio u *Victoria Group* na različitim menadžerskim pozicijama, kao i u *Carlsbergu* na poziciji SAP MM Specialist. Miloša možete kontaktirati e-mailom milos.jelicic@nectar.rs.

NE KOLJI VOLA ZA KILO MESA

Koja su ključna očekivanja CEO i CFO od SCD* u vašoj kompaniji?



Goran Popović
Brewery Manager
HEINEKEN

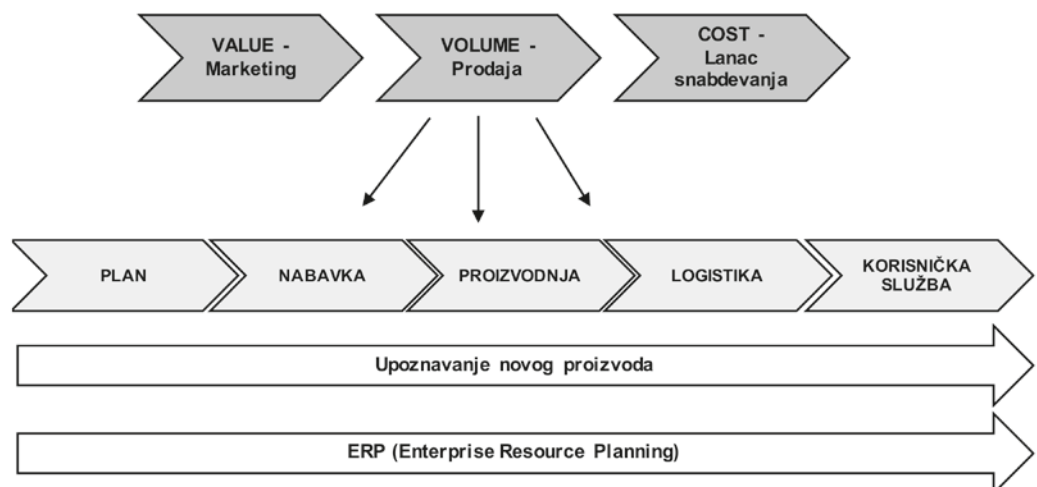
Postoji mnoštvo pitanja za ulogu SCD:

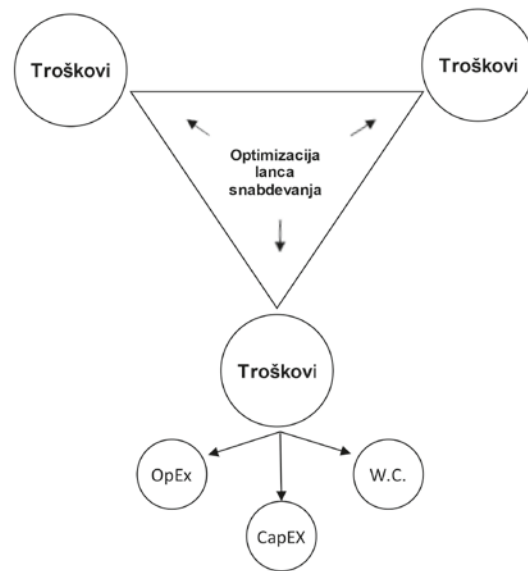
- Da li Supply Chain ima vlasništvo nad integralnim procesima od dobavljača do kupca u kojima se stvara vrednost (value chain), uključujući i integralno planiranje (S&OP), ili je vlasnik samo dela ovog procesa?
- Da li su procesi povezani integralnom informacijom (ERP) ili funkcioniše po principu „Excel efendija” i e-mailova („Pop đaku a đak crkvenjaku”)?
- Da li svi koji učestvuju u procesu budžetiranja i praćenja troškova razumeju sve procese (walk the talk) pre nego što se postavi pitanje ušteda?
- Da li postoji analiza rizika i šema nepredviđenih slučajeva ili je cilj ušteda po bilo koju cenu na jednoj stavci P&L (bilansa uspeha), bez obzira na druge negativne promene u performansama sistema (i u bilansu stanja)?
- Da li se bavimo uštedama (Direct cost) ili optimizacijama (Total Cost of Ownership)?

Naravno, od lanca snabdevanja (SC) se očekuje da se najviše bavi optimizacijom troškova, ali je doprinos SC-a rastu prodaje mnogo značajniji. Oba procesa (troškovi i prodaja) bi trebalo da se obavljaju paralelno. Koliko je važan svaki pojedinačan trošak, toliko je važno i da li se prati procentualna promena cene koštanja (cost of revenue). U tom slučaju pojedinačan trošak može i da poraste, a da procentualna promena cene koštanja opadne. Tada je doprinos SC-a uspesima kompanije mnogo veći od pukog smanjenja pojedinačnih troškova u nabavci, proizvodnji i distribuciji. Bavljenje isključivo troškovima vodi kompaniju u „zatvorenu spiralu”. Čak i kada trošak bude nula, neko će morati samo da ugasi svetlo.

Moderan Supply Chain (Agile Demand Chain) potpuno je orijentisan ka dinamičkom okruženju i potrošačima, brzim promenama navika i želja potrošača, razvoju novih tehnologija i proizvoda uz minimalno korišćenje resursa. Neophodan je i dinamičan razvoj dobavljača u čitavom lancu.

*CEO (Chief Executive Officer, generalni direktor), CFO (Chief Finance Officer, finansijski direktor), SCD (Supply Chain Director, direktor lanca snabdevanja).





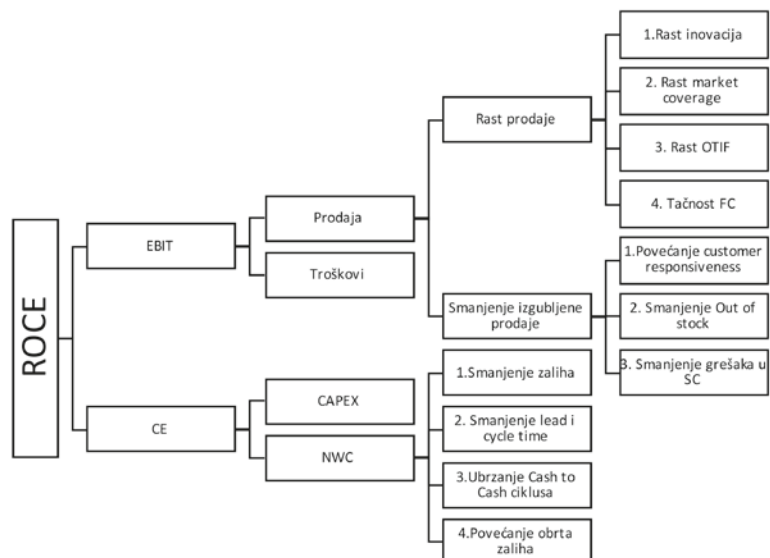
Mnoge inovacije mogu da iniciraju i sami dobavljači, i to u vidu novih materijala, novih „zelenih“ tehnologija...

Pre nego što se definišu svi nosioci i mesta troška, ključno je razumevanje svih ovih aspekata. Vlasništvo nad integralnim procesima je najvažnije, a to podrazumeva i kompetence. Nije realno da svaki nosilac poslovne funkcije iz SC ima znanja iz finansija i controllinga, pa zato treba da postoji međusobna povezanost i podrška SC controllera i BPO (Business Process Ownera). BPO donosi odluku, ali neophodna je podrška kako bi on mogao da ostvari svoje ciljeve, koji su često suprotstavljeni.

Neophodno je da se jasno definiše uloga, vlasništvo i mehanizmi odlučivanja u Supply Chainu, kako bi se izbeglo da se pod pritiskom smanjenja troškova pređe „crvena linija“ i da se zbog malih kratkoročnih benefita izgube ključne komparativne prednosti.

I na kraju, jedna izreka: „Cut the cost not the corner“ (Ne kolji vola za kilo mesa). ■

U okvirima segmenta lanca snabdevanja		Nesigurnost potražnje	
		Niski (funkcionalni proizvodi)	Visoki (inovativni proizvodi)
Nesigurnost snabdevanja	Niski (Stabilan Proces)	Efikasni Lanac Snabdevanja Oni snabdevaju predviđenu potražnju, efikasno, po najnižim mogućim troškovima.	Odgovornost lanca snabdevanja Oni brzo reaguju na nepredviđenu potražnju da bi smanjili OOS (out of stock) i zastarele zalihe.
	Visoki (Proces razvijanja)	Hedžing lanca snabdevanja Hedžing je generisan sigurnosnim zalihama, standardizacijom komponenti, bazama snabdevanja, itd...	Obrtni lanac snabdevanja Ovo je kombinacija odgovornosti i hedžinga lanca snabdevanja. Uska saradnja sa dobavljačima i klijentima je ovde ključna.



Goran Popović je Brewery Manager u kompaniji Heineken od maja 2015. Pre toga je radio kao Supply Chain Director u *Knjaz Milošu* i u *Victoria Group*. Gorana možete kontaktirati e-mailom goran.popovic@heineken.rs

MAMA, TATA I BAKA – DREAM TEAM!



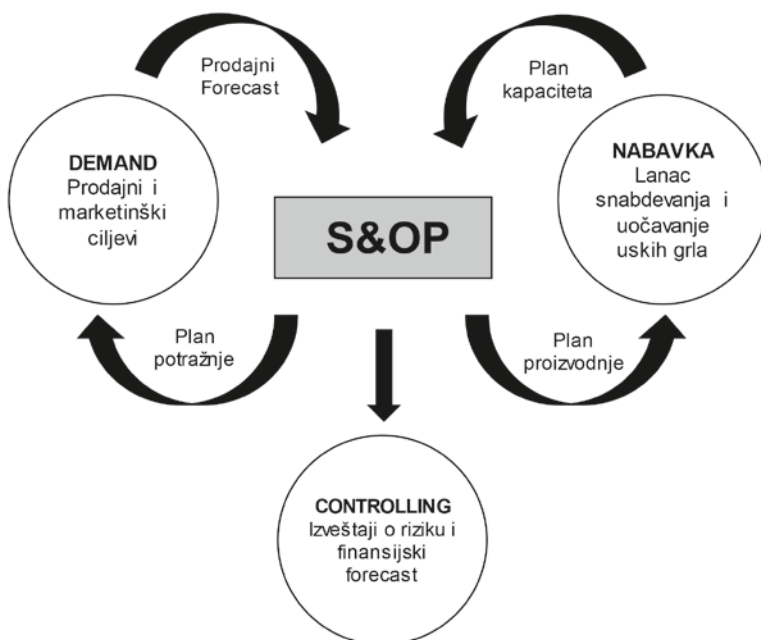
Mari Glavonjić
Controlling and Logistic Manager
BASF

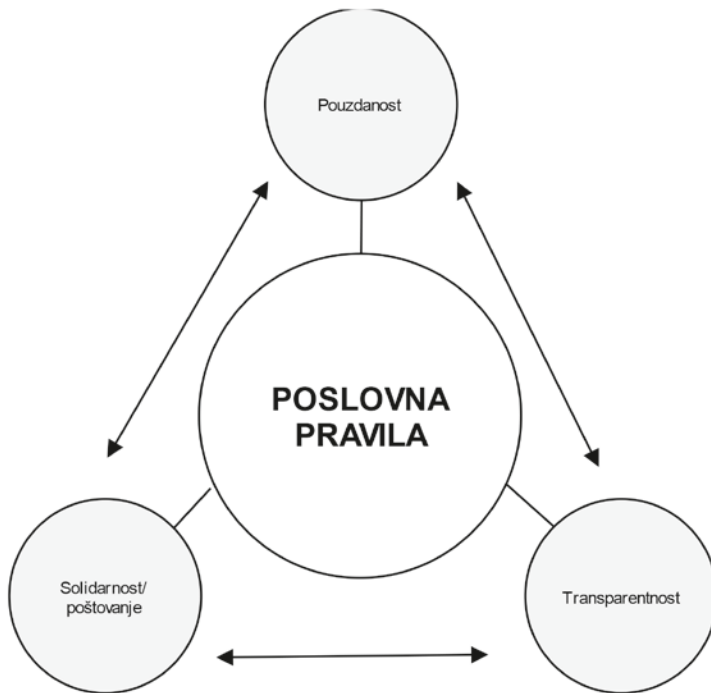
Kada razgovaramo s klijentima ili ostalim eksternim saradnicima, akcionarima ili pripadnicima raznih poljoprivrednih asocijacija i udruženja, vrlo često govorimo o inovacijama naših proizvoda. BASF Agriculture Products (AP) nisu samo proizvodi, koliko god da su oni inovativni i kvalitetni. Mi pre svega radimo u poljoprivredi. Svojim proizvodima, uslugama i savetima pomažemo poljoprivrednim proizvođačima i stručnjacima koji su u službi poljoprivrede.

Poljoprivreda se poslednjih decenija radikalno promenila, ali neke stvari su ostale iste. To je još uvek vrlo porodičan posao izgrađen na poverenju i ljudima, radu koji je povezan sa zemljom i zajednicom i poslu od kojeg svakog dana svi zavisimo. BASF poznaje poljoprivredu. Znanje koje imamo omogućuje nam da kroz promene poljoprivredu učinimo boljom i uspešnijom. Da bi proizvod stigao do krajnjeg korisnika i bio primenjen na vreme, procesi i funkcije moraju da budu usklađeni u pogledu strategije, ciljeva i elemenata koji su neophodni da bi poljoprivredni proizvodi mogli da se nađu u prodavnicama i na našim stolovima. U kompaniji kakva je BASF (divizija AP, koja snabdeva tržišta celog sveta), funkcija Supply Chain jedna je od najvažnijih karika. Osnova uspešnog poslovnog procesa jeste kvalitetno i pravovremeno planiranje - S&OP (Sales and Operational planing).

Rezultat je plan prodaje, odnosno početak i kraj procesa planiranja. Početak je registracija proizvoda, a potom sledi planiranje proizvodnje. Supply Chain u okviru BASF AP organizovan je na sličan način kao i druge funkcije. Postoje globalne regionalne i lokalne jedinice. Globalne jedinice su zadužene da obezbede aktivne materije potrebne u proizvodnji agroproizvoda, i to uz optimalne troškove nabavke koji će da obezbede dobar rezultat (Market Performance, EBIT).

Na regionalnom nivou, Supply Chain menadžeri su kolege koje su zadužene za planiranje proizvodnje, a sa druge strane zajedno sa globalnim jedinicama obezbeđuju da zemlje budu snabdevene količinama proizvoda u vreme koje je definisano planom prodaje. Lokalno, u





svakoj zemlji su forecast menadžeri oni koji treba da omoguće da roba bude na tržištu u pravo vreme.

BASF AP BIZNIS PRAVILA ZA SUPPLY CHAIN

Pravila poslovanja i podela odgovornosti su direktno ili indirektno međusobno povezani, ona definišu procese većine dnevnih rutina ali daju i smernice za nepredviđene situacije. Pravila poslovanja omogućavaju pouzdanost, transparentnost i međusobno poštovanje/ solidarnost.

Biznis pravila određuju podelu odgovornosti i obaveza u definisanom sistemu delovanja, ali van sistema postoje razna ograničenja na koja nailazimo svaki dan. Ako razmislite, možete da

nađete sličnost sa našim ulogama u privatnim životima:

- mama ili forecast menadžer
- tata ili Supply Chain menadžer
- baka ili plant menadžer

MAMA (FORECAST MANAGER)

Mama je posvećena „blagostanju“ porodice. Ona je srećna kada su svi oko nje srećni. Posebnu pažnju posvećuje deci, nastoji da im ispuni želje, naročito kada se radi o zdravoj ishrani.

Mama planira na dnevnom i mesečnom nivou. Ona nastoji da ispuni obećano i ne želi nikad da razočara decu.

TATA (SUPPLY CHAIN MANAGER)

Tata nastoji da realizuje mamine ideje, a sa bakom se dogovara kako može da joj pomogne na najbolji način. Tata nastoji da poveže mami-na očekivanja i bakine zahteve.

Tata ima uvid u bakine mogućnosti - koliko ona može da „isprati“ mamine želje. Nastoji da izbalansira između obe, ali je često limitiran sredstvima. Ukoliko postoje nesuglasice, trudi se da posreduje i da pronađe najbolje rešenje kako bi se savladala prepreka.

BAKA (PLANT MENADŽER)

Bakino najvažnije pravilo u kuvanju je – vrhunski kvantitet i kvalitet spremljeni na pravi način i u pravo vreme, ali tako da se uvek prištedi tamo gde se može. Mudra dama!

Baka je kraljica kuhinje i nabavke. Ona planira kupovinu i određuje kada i koliko će da se kupi. Ako smatra da je optimalnije, kupiće i skuvaće više. Staviće višak u frižider i ostaviti ga za neki naredni dan.

POUKA

Ako svi poštuju međusobna zaduženja i odgovornosti, onda je i uspeh zagarantovan! U okvirima pravila poslovanja Supply Chaina to izgleda ovako:

FORECAST MENADŽER

1. Prisustvo na svakom S&OP sastanku.
2. Uradi FC u APO-u za 24 meseca.
3. Best case do nivoa fleksibilnosti., kalendarizacija kao u base caseu.
4. Poštuj frozen period.
5. Etikete moraju da budu urađene pre frozen perioda.
6. Proveri delivery plan i kontroliši ga, jer mogu da se dese promene.

MAMA

1. Pitaj svoju porodicu šta i kada želi da jede.
2. Kaži tati koji su ti omiljeni jelovnici i ne zaboravi da imaš hranu i u frizu.
3. Razmišljaj o količinama koje možete da pojedete, ali imaj na umu da „oči mogu da ti budu veće od stomaka“.
4. Kada je hrana kupljena, drži se menija koji si sastavila.
5. Počni na vreme da razmišljaš kako ćeš srediti sto.
6. Da li je tata nabavio sve?

SUPPLY CHAIN

1. Spremi sisteme za input podataka i „počisti ih“.
2. Radi proveru planiranja za 24 meseca.
3. Kontroliši fleksibilnost – manjkove i viškove.
4. Poštuj frozen period.
5. Plan proizvodnje je osnova za plan isporuka.
6. Plan isporuke je potvrda da je porudžbina urađena.
7. Vanredne porudžbine – mora da se uradi analiza (dodatna prodaja, trošak, profit).

TATA

1. Jelovnik treba da bude jasan i dobro organizovan.
2. Zapisuj šta mama govori i sastavi jelovnik na osnovu njenih informacija.
3. Kupuj količine koje će da se pojedu.
4. Drži se menija, nemoj posustati pred „gladnim očima“.
5. Tata potvrđuje nabavku.
6. Obavesti porodicu kada će da bude ručak i šta će da se jede.
7. Proveri sa bakom da li možda može da napravi i malo više a da zbog toga ne menja kompletan jelovnik.

PLANT MANAGER

1. Spremi sisteme za input podataka.
2. „Počisti ih“.
3. Uradi detaljno planiranje za frozen period.
4. Pripremi se za fleksibilnost.
5. Ispoštuj frozen period.
6. Plan proizvodnje je „ugovor“ sa Supply Chain menadžerom.
7. Ako dođe do promena, moraš to reći Supply Chain menadžeru.

BAKA

1. Održavaj kuhinju čistom i slušaj šta tata kaže.
2. Pripremi listu za kupovinu. Kada je hrana kupljena, treba da se spremi.
3. Upoznaj prodavnice u kojima kupuješ. Koliko i kako su snabdevene – da ne ostaneš bez potrebnih količina.
4. Kada je hrana kupljena, treba sveža da se sprema.
5. Reci tati kad će ručak biti gotov – bolje će to reći mami i deci (lazanje su lazanje, nisu musaka).
6. Obavesti tatu ako ručak kasni jer si popila kaficu sa drugaricama.



Da bi proizvodi stigli tamo gde treba, potrebno je da se mnogi procesi usaglase i da funkcionišu tako da svi učesnici mogu da realizuju svoj deo posla. Konstantno unapređenje Supply Chaina je imperativ uspeha. Proizvodni procesi, skladištenje, transport i logistika, kao i svi ostali elementi, moraju neprekidno da se inoviraju da bi proizvod bio dostavljen kupcu, a uz stalnu kontrolu optimalnih troškova poslovanja.

Od 2016. godine novina u BASF-ovom Supply Chainu jeste uvođenje savremene tehnologije u praćenju proizvoda. Supply Chain Track & Trace je način pomoću kojeg možemo da pratimo i dokumentujemo put proizvoda od proizvodne linije do farmera. BASF na ovaj način povećava transparentnost ovog modusa i ima mogućnost da se uspješnije bori sa falsifikovanim proizvodima. Iz BASF-ovih fabrika u Tarragoni, Genayu i Gravelinu stižu proizvodi koji imaju čitljive informacije u formi jedinstvenog matriks koda na svojim etiketama. Kod sadrži sledeće podatke o proizvodu:

- global trade item number,
- šaržu,
- datum proizvodnje,
- jedinstveni alfanumerički identifikator.

Broj može da se skenira i podaci se čuvaju u BASF-ovoj bazi podataka. Ovo omogućava farmerima da mogu da izvrše verifikaciju proizvoda, kako bi bili sigurni da je do njih stigao proizvod koji su želeli da primene na svojim biljkama. Verifikacija se obavlja pomoću aplikacije "CPP Verifier".

Supply Chain je kompleksan i veoma složen deo posla koji omogućava da celokupan proces planiranja bude realizovan. Integrisano planiranje, zajedničko definisanje ciljeva kao i jasna podela posla, preduslovi su za funkcionisanje svih procesa. U našoj kompaniji ovaj koncept se zove „Biznis partner“. Koliko god da smo kao pojedinci profesionalni i stručni, možemo da budemo uspešni samo ako funkcionišemo kao tim, u kojem je strategija poslovanja jasno definisana. ■

NOVI, PAMETAN LANAC SNABDEVANJA



Cmilja Tucaković
CEE&MEA Technical
Subcontracting Sourcing
IBM

Kako ekonomije i finansijska tržišta, tako i lanci snabdevanja postaju sve više globalno povezani i međuzavisni, a samim tim i sve više izloženi poremećajima na globalnom tržištu. Čak i manji potresi i pogrešne procene mogu da imaju velike posledice, jer se njihov uticaj širi kao virus kroz kompleksnu mrežu lanca snabdevanja.

Kompanija IBM sprovela je opsežno istraživanje o lancima snabdevanja, kojim je obuhvaćeno više od 20 industrija i u kojem se razgovaralo sa preko 400 najuspešnijih direktora lanaca snabdevanja širom sveta. Rezultati istraživanja ukazuju na to da su lanci snabdevanja i rukovodioci koji njima upravljaju pod velikim pritiskom. Broj dobavljača, broj proizvoda i uopšte broj informacija se konstantno multiplicira, pa lanci snabdevanja postaju sve složeniji, skuplji i ranjiviji. Rukovodioci izjavljuju da je sve teže da se odgovori na nove izazove, posebno sa konvencionalnim dizajnom i strategijom lanaca snabdevanja.

Svaki zaključak iz sveta pametnih objekata može da vodi u akciju i stvaranje dodatne vrednosti. Uz pomoć inteligentnih sistema, lanac snabdevanja budućnosti može da napreduje od funkcije podrške do ključnog faktora u odlučivanju. Kako se okruženje menja, tako nastaje i jedna drugačija vrsta lanca snabdevanja, a koji ima tri glavne karakteristike:

1. Tehnološki napredan

Sve veći broj informacija će biti mašinski generisan, dolazeći od senzora, RFID-a, raznih metara, GPS-a, itd.

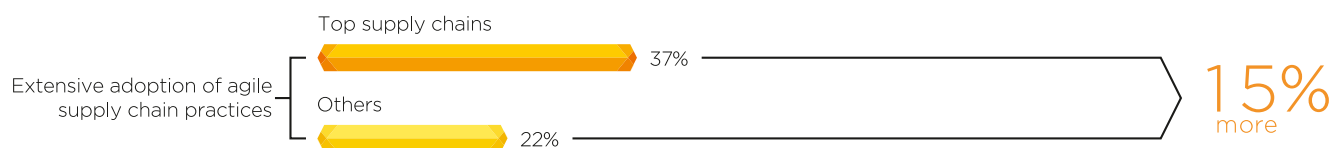
2. Umrežen

Celokupan lanac snabdevanja će biti povezan u integralnu mrežu.

3. Inteligentan

Proces odlučivanja u lancu snabdevanja budućnosti će da bude mnogo inteligentniji. Napredni alati za analitiku i modeliranje pomoći će donosiocima odluka da razmotre različite alternative, naspram kompleksne i dinamične matrice rizika i prepreka.

Izgradnja ovakvog lanca snabdevanja je strateška odluka. Ona zahteva drugačiju ulogu i set odgovornosti za menadžere. Oni će morati da razmišljaju strateški, da promovišu kolaboraciju kao imperativ i da formiraju bazu talenata sposobnih i obučenih da vode integralan i kolaborativan lanac snabdevanja budućnosti.



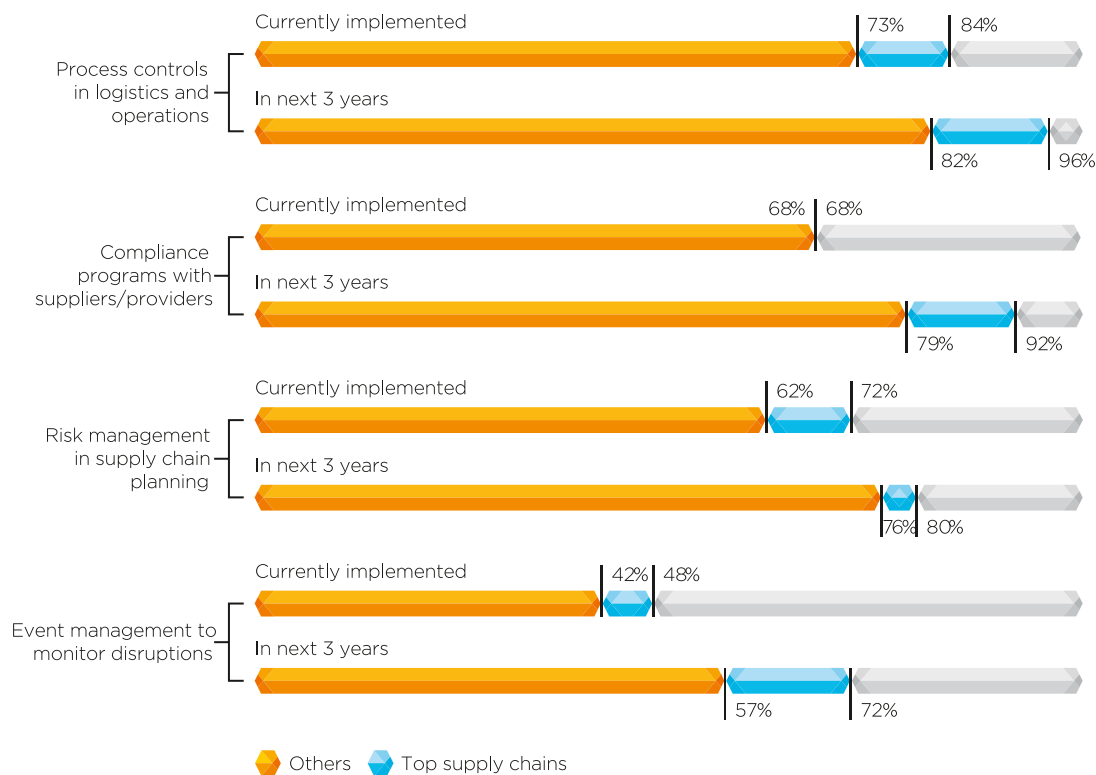
Slika 1: Procenat kompanija koje rade na strategiji agilnog lanca snabdevanja

AGILAN LANAC SNABDEVANJA

Pametni sistem može, na primer, tokom promotivne kampanje za proizvod automatski da analizira stanje zaliha i informacije o budućim isporukama od dobavljača i da ih uporedi sa predviđenim obimom prodaje. U slučaju da prepoznata odstupanje od potrebnog nivoa proizvoda, a u zavisnosti od uzroka odstupanja, sistem alarmira odgovarajućeg učesnika u integralnom lancu snabdevanja (proizvođača, dobavljača, distributera) kako bi sprečio propuštanje prodaje zbog manjka na zalihama.

UPRAVLJANJE RIZIKOM

U pametnom lancu snabdevanja rizikom se upravlja sistematski. Strategija diversifikacije rizika oslanja se na milione dostupnih pametnih objekata koji mogu da detektuju opasnost, poput temperaturne promene ili krađe. Takođe, pametni lanci snabdevanja saraduju sa svojim partnerima i rade na zajedničkoj strategiji za ublažavanje rizika. Ako, i kada se pojave problemi, pametni lanci snabdevanja komuniciraju u realnom vremenu kroz internu i eksternu mrežu kojom su povezane sve karike u lancu



Slika 2: Upravljanje rizikom u najnaprednijim lancima snabdevanja u odnosu na ostale u okviru ispitivane grupe

snabdevanja, kako bi se na problem odgovorilo brzo i koordinirano. Svakako, najveća prednost pametnog lanca snabdevanja jeste njegova sposobnost da obavlja modeliranje i simulaciju rizika u okviru kompletne mreže.

INTEGRATIVNO PLANIRANJE

Inteligencija kojom raspolaže lanac snabdevanja budućnosti takođe vodi računa o održivosti prirodnih resursa, koristeći ih mudro i efikasno. Sofisticirane analitike pomažu rukovodiocima da procene socijalni i ekološki efekat njihovih odluka.

Zadovoljstvo kupaca na višem nivou postaje ultimativni cilj pametnog lanca snabdevanja. Većina lanaca snabdevanja u stanju je da zadovolji zahteve svojih kupaca nakon što sazna koji su to zahtevi, i to je u redu. Ono što je problematično jeste „znati zahteve kupaca“. Dok su tradicionalni lanci snabdevanja povezani sa klijentima, pre svega, da bi obezbedili pravovremenu i tačnu isporuku, pametniji lanci snabdevanja imaju interakciju sa klijentima tokom čitavog životnog ciklusa proizvoda. Kroz napredne analitike mogu da se identifikuju još precizniji i finiji segmenti kupaca, pa tako i da se ponude prilagode u skladu sa tim.

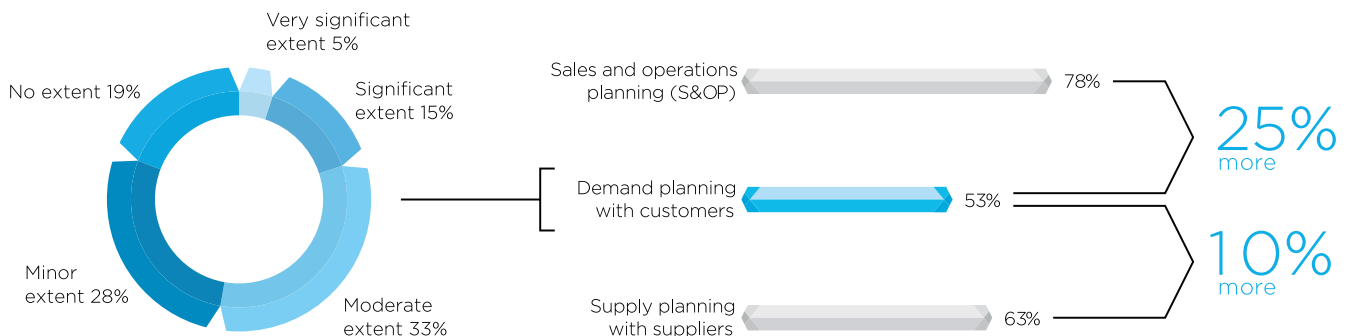
Kako lanci snabdevanja postaju inteligentniji, postavlja se i pitanje šta to znači za ljude koji vode ovaj sektor. Kakve sposobnosti se od njih očekuju? S obzirom na to da je lanac snabdevanja sastavljen od više karika i da je svaka od njih važan činilac u procesu odlučivanja,

menadžer lanca snabdevanja mora da uspostavi atmosferu beskompromisne kolaboracije. On mora da formira jedan integralan lanac, koji uključuje i eksterne činioce (dobavljače, distributere, proizvođače, finansijske institucije, regulatorna tela...) i da se u okviru tog lanca odvijaju procesi planiranja i diversifikacije rizika.

U novim okolnostima, uloga menadžera lanca snabdevanja sve više dobija na značaju. Prema pomenutoj IBM studiji, trenutno je situacija takva da većina senior menadžera u lancu snabdevanja kontroliše tradicionalne funkcije, kao što su funkcije distribucije, logistike, planiranja i nabavke. Jedan manji broj lidera, osim rukovođenja ovim tradicionalnim funkcijama, počinje da ima sve veću ulogu u razvoju strategije kompanije i u upravljanju rizikom, i veruje se da će njihovo učešće i značaj na starteškom nivou rasti u budućnosti. Lanac snabdevanja budućnosti će biti bogat izvor informacija za druge poslovne funkcije i strateško donošenje odluka.

Istraživanje koje je uradio IBM pod nazivom "The Smarter Supply Chain of the Future: Global Chief Supply Chain Officer Study" možete besplatno da preuzmete sa linka: <https://goo.gl/Yz28gK>

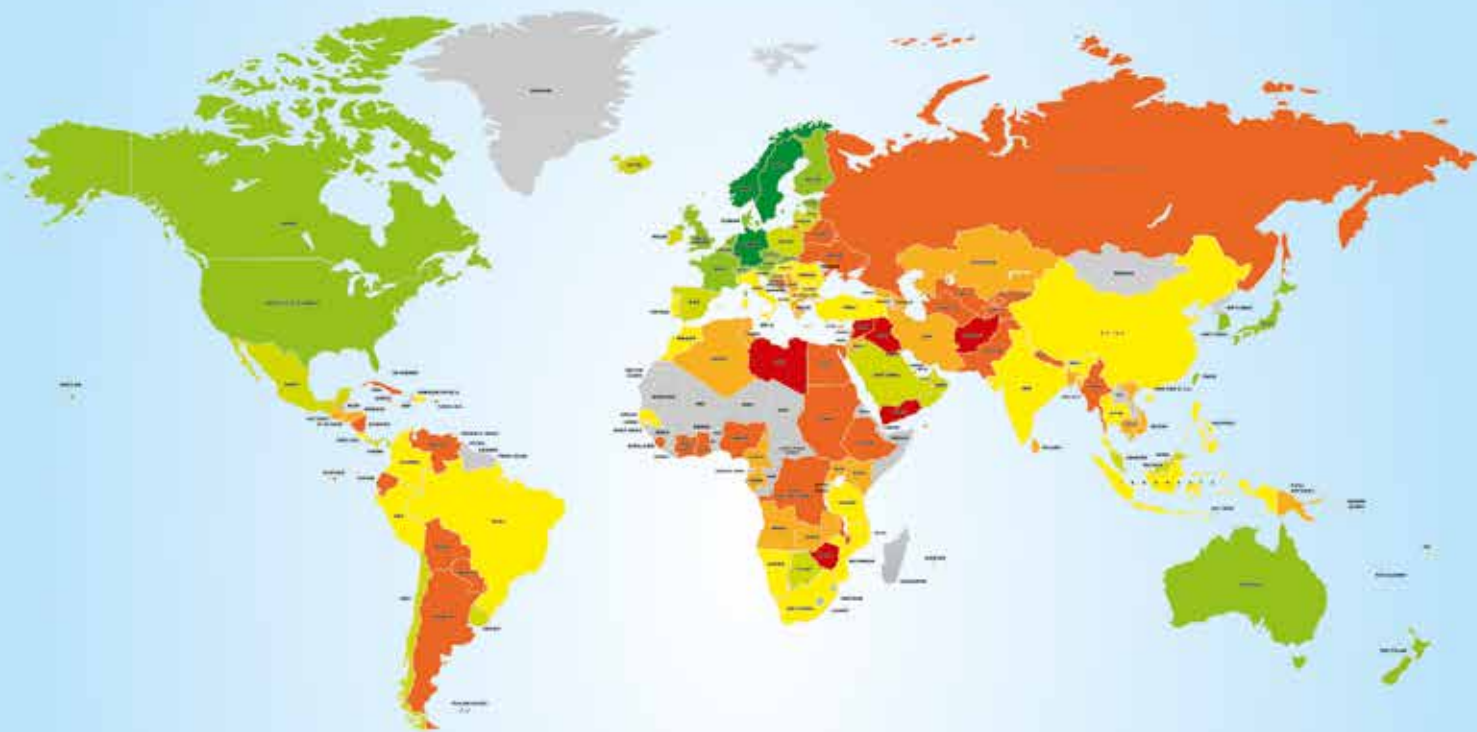
Cmilja Tucaković je CEE&MEA Technical Subcontracting Sourcing u kompaniji IBM od aprila 2014. godine. Pre toga je radila na različitim pozicijama u IBM-u, a svoju karijeru je započela kao Risk Analyst u Banci Intesa. Cmilju možete kontaktirati e-mailom cmilja.tucakovic@gmail.com



Slika 3: Procenat kompanija koje planiranje obavljaju u dogovoru sa kupcima i dobavljačima

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*

Za više informacije pozovite: +381 11 22 52 746 ili nam pišite na: marketing.rs@bisnode.com
www.bisnode.rs

SUPPLY CHAIN ZA POČETNIKE

Student na fakultetu može da postavi veliki broj pitanja u vezi sa Supply Chainom:

- Šta je to Supply Chain?
- Koje sve oblasti on obuhvata?
- Koji su to interni procesi?
- Zbog čega je on važan za kompaniju?



Goran Vujasinović
Supply Manager
UNIVEREXPORT

Studenti, ali i zaposleni koji se prvi put susreću sa ovim pojmom, mogu da pronađu mnogo teorijskih definicija, koje su same po sebi uopštene i to na takav način da ponekad ne mogu da im približe suštinu. Da bih dočarao ulogu i svrhu Supply Chaina, navešću jedan primjer iz realnog poslovanja iz Srbije.

Dok sam radio u jednoj od prethodnih kompanija, na redovnom S&OP (Sales and Operational Planning) sastanku konstatovano je da ne postoje dovoljni kapaciteti da se proizvede jedan proizvod (SKU) iz A segmenta prodaje (ABC analiza). Takođe, na osnovu trenutnog trenda prodaje za 12 do 15 dana doći će se u OOS situaciju (out of stock), odnosno kupci u Srbiji neće moći da kupe ovaj proizvod. S obzirom na to da je kompanija imala sestrinsku kompaniju u susjednoj državi, uočena je mogućnost da problem (ili kako se to sada moderno kaže „izazov“) može da se riješi uz kooperaciju kolega iz te susjedne države. Koraci koje je srpski Supply Chain preduzeo su bili:

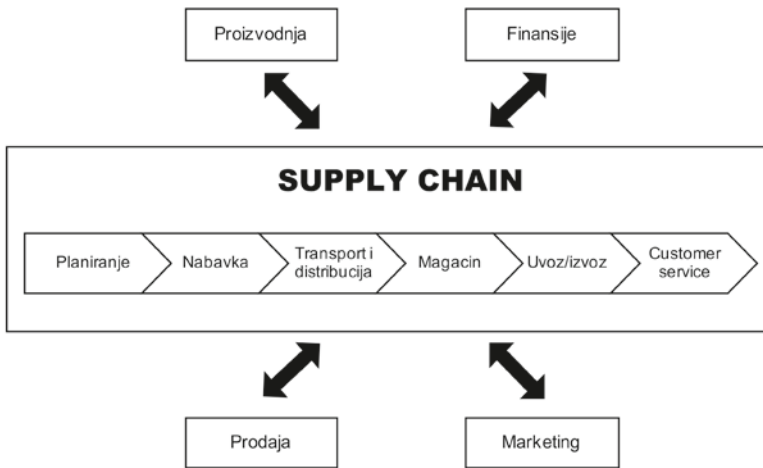
- provjera dostupnosti kapaciteta proizvodnje u sestrinskoj kompaniji,

- provjera dostupnosti osnovnih sastojaka proizvoda (tehnološki proces proizvodnje traje preko 20 dana),
- provjera dostupnosti materijala za pakovanje.

Za kapacitet i osnovne sastojke stigao je pozitivan odgovor, a izazov je bio materijal za pakovanje, odnosno flaše, čepovi i etikete. Dobavljač flaša je takođe bio iz te susjedne države. U roku od sedam dana Supply Chain uradio je sljedeće aktivnosti:

- kupio boce od dobavljača i preusmjerio ih u tamošnju fabriku,
- koordinisao sa sektorom Marketinga izradu i ovjeru novih etiketa (jer je trebalo dodati i naziv strane zemlje - porijeklo proizvoda),
- kupio dio materijala i sirovina od tamošnje fabrike,
- organizovao slanje etiketa i čepova iz Srbije,
- informisao kupce da će se u narednom periodu na tržištu pojaviti isti proizvod, ali iz druge zemlje,
- potom organizovao transport za Srbiju, koristeći povratne ture i to tako da dio proizvoda sa granice može da se preusmjeri u distributivne centre u južnim dijelovima Srbije, a ostatak da ide prema sjevernom dijelu zemlje.

Na ovom primjeru organizacije Supply Chaina vidi se koliko je proces sveobuhvatan i važan za poslovanje svake kompanije. Potrebno je poznavati procese po „dubini“, a integracija i kolaboracija između sektora je veoma bitan faktor,



stoga oni moraju biti na visokom nivou. Krajnji potrošač, ili pomenuti student i novozaposleni u kompaniji, ne mogu ni da pretpostave koliko je koraka, telefonskih poziva, e-mejlava i sastanaka odrađeno, kako se ne bi došlo u OOS situaciju da povećana tražnja nema negativne posljedice i da proizvod bude dostupan na policama u svim maloprodajnim objektima.

Da rezimiram, na prethodnom primjeru vidjeli smo da Supply Chain podrazumjeva aktivno učešće i koordinaciju u većini procesa jedne kompanije, a to su:

- prodaja (informacija o povećanoj prodaji),
- nabavka (kontaktiranje dobavljača, provjera kvaliteta, uslova plaćanja),
- planiranje (provjera dostupnosti kapaciteta, kada će nastati OOS),
- finansije (dostupnost obrtnih sredstava za kupovinu potrebnih materijala i sirovina),
- transport (kako najjeftinije poslati materijale za pakovanje i pronaći povratne ture),
- magacini (organizovati otpremu materijala za pakovanje, prijem gotove robe),
- uvoz (kako najefikasnije riješiti carinjenje, kontrole),
- marketing (priprema i ovjera etiketa),
- customer service (informisanje kupaca o novoj situaciji),
- i na kraju Proizvodnja (finalizacija proizvoda).

Moderan Supply Chain integriše većinu procesa u kompaniji, a da bi integracija bila uspješna, potrebno je da imamo lidere svakog pojedinačnog procesa sa sposobnošću efikasnog upravljanja na osnovu pokazatelja (KPI), kao i

procjene rizika odluka koje će biti donesene. Za funkcionalnost Supply Chaina, neophodan je adekvatan ERP za podršku, a ažurnost podataka mora biti na maksimalnom nivou, on-line gdje je god to moguće, kako bi se poslovne odluke donosile na osnovu tih tačnih podataka. Zamislite samo situaciju u prethodnom primjeru, da je sve organizovano, podešeni planovi proizvodnje, organizovan transport, te da se na kraju konstatuje da je fizičko stanje čepova daleko manje nego što to ERP pokazuje? Čitava operacija bi doživjela kompletan fijasko.

A sada bih da se vratim na naše studente i novozaposlene, odnosno mlade ljude koji tek ulaze u svijet savremenog poslovanja. Suština je da bi trebalo kao država i kao kompanije, da eliminišemo situacije da student Ekonomskog fakulteta počne da radi u kompaniji, a da ne zna šta je to mjenica ili pak kako ona izgleda, ili da saobraćajni inženjer ne zna kolika je maksimalna bruto težina vozila i tereta na našim saobraćajnicama. Mladim ljudima treba dati što više prakse, kako bi kroz primjere i studije slučaja efikasnije ušli u poslovanje, a to ćemo postići sa većim uključivanjem privrede u edukativni sistem i obrazovanje mladih ljudi. Da ovaj tekst ne izgleda kao kritika naših studenata i obrazovnog sistema, moje međunarodno iskustvo kaže da mi nismo ništa manje pametni od kolega sa Zapada. Nekada smo i mnogo bolji - prisjetite se da smo prije samo trideset godina proizvodili mlazne avione. Osim toga, mi smo snalažljiv i domišljat narod, te vjerujem da vrlo brzo možemo postati Supply Chain lideri u regionu i Evropi kroz aktivnu razmjenu iskustava, na relacijama između samih kompanija, a potom i između kompanija i fakulteta.

Strane kompanije su došle u našu zemlju prije 10 - 15 godina. Proteklo je sasvim dovoljno vremena da naši ljudi preuzmu i usvoje sve vještine upravljanja i rukovođenja modernim kompanijama, te vjerujem da je stasala jedna nova generacija menadžera, koja apsolutno poznaje način na koji rade strane firme. Siguran sam da u našoj zemlji možemo da uradimo svojevrstu „industrijsku revoluciju“ iz domena Supply Chaina, i u obrazovanju i na relacijama između naših kompanija, kako bi se stekle komparativne prednosti naše privrede za globalnu i regionalnu trku po ovom pitanju. ■

Goran Vujasinović je Supply Manager u kompaniji *Univerexport*. Prethodno je radio kao Direktor logistike u Veterinarskom zavodu Srbije, kao i na rukovodećim pozicijama u Supply Chain-u kompanije *Carlsberg*. Gorana možete kontaktirati e-mailom goran.vujasinovic@univerexport.rs.

SVAKA PROGNOZA JE POGREŠNA... SAMO JE VAŽNO U KOJOJ MERI ĆEMO DA POGREŠIMO!



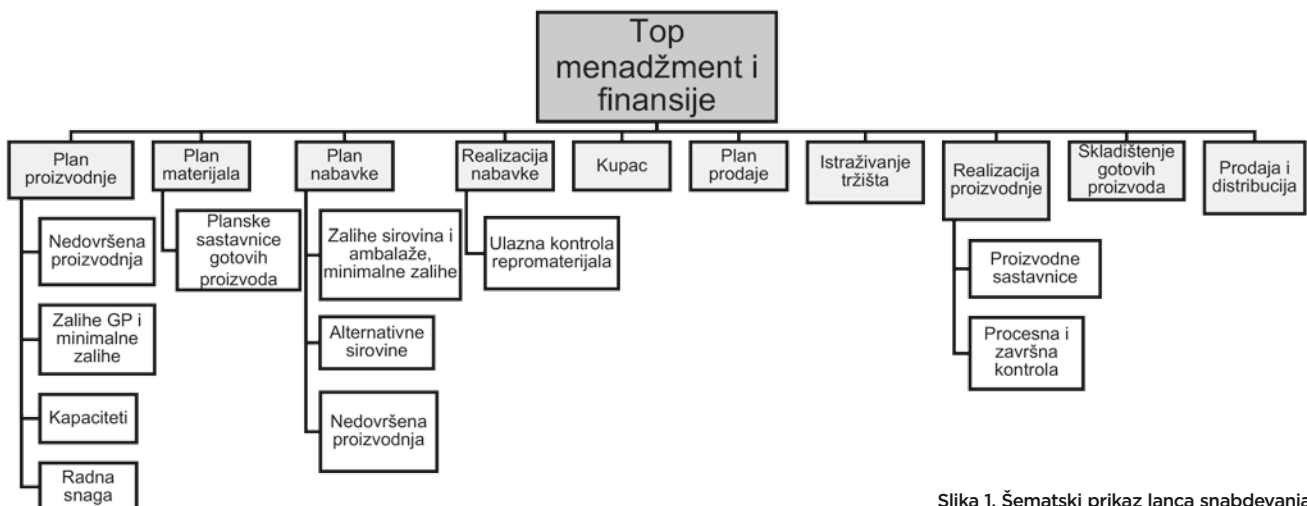
Mirjana Puhar
Rukovodilac odeljenja logistike proizvodnje
GALENIKA
FITOFARMACIJA

Upravljanje lancem snabdevanja jedan je od osnovnih uslova uspešnog poslovanja. Svaka organizaciona celina, odnosno svaka karika u lancu je podjednako važna, a najvažniji su, pre svega, timski rad i kontinuiran i brz protok informacija.

Svaka proizvodnja je specifična, ali postoje akcije koje su zajedničke za sve. Svaki plan proizvodnje oslanja se i izrađuje se na osnovu plana prodaje i prognoze, stanja zaliha i određenog minimalnog nivoa zaliha. Na osnovu tog plana izrađuje se plan materijala iz kojeg proizilazi plan nabavke. Za sve važi isto pravilo - početak planiranja počinje od potražnje proizvoda na tržištu i svi planovi kompanije moraju da budu u ravnoteži sa mogućnostima okruženja.

Naša osnovna delatnost je proizvodnja i promet sredstava za zaštitu i ishranu bilja. Proizvodni program obuhvata oko 90 preparata. Sredstva za zaštitu bilja ili pesticidi, prema načinu delovanja mogu da se podele na: insekticide, herbicide, fungicide, rodenticide... Svaka od ovih grupa deluje na specifičan način na insekte, korove, biljne bolesti, glodare...

Proizvodni program je veoma raznolik i prilikom proizvodnje treba da se vodi računa o mnogo faktora, kao što su uklapanje redosleda formulacija i pakovanja prema tipu formulacija, uklapanje različitih formata pakovanja, vreme trajanja proizvodnje, kros-kontaminacija, hitnost zbog primene... Zato je dobro planiranje ključ za maksimalan kvalitet i odgovor na zahteve tržišta. Većina preparata koristi se u određenom dobu godine (sezoni), i to ukoliko dozvole vremenski uslovi. Prodajna i proizvodna sezona traju godinu dana. Najveću prodaju i primenu proizvoda beležimo u proleće (u martu



Slika 1. Šematski prikaz lanca snabdevanja

i aprilu) i tada na zalihama moramo da imamo dovoljno preparata kako bismo mogli da odgovorimo na zahteve tržišta u željenoj meri, ali ne smemo da dozvolimo da imamo ni visok nivo zaliha. Zato ciklus sezonske proizvodnje započinjemo velikim serijama i preparatima koji prvi „ulaze“ u primenu. Sezonu proizvodnje započinjemo sredinom avgusta i završavamo je sredinom jula naredne godine. Već u maju imamo postavljene planove za sledeću sezonu, jer je period prispeća nekih sirovina veoma dug, od dva meseca pa čak i do šest meseci.

Sve ove karakteristike utiču na složenost procesa i predstavljaju veliki izazov u planiranju proizvodnje. Bliska saradnja između marketinga, prodaje, finansija, razvoja, nabavke, kvaliteta, proizvodnje i logistike je najvažnija. Na slici je šematski predstavljen naš lanac snabdevanja.

Kada sam počela da se bavim planiranjem, prvo što sam naučila bilo je: „Svaka prognoza je pogrešna, važno je samo u kojoj meri ćemo da pogrešimo“. Zato posebnu pažnju pridajemo dobrom i temeljnom planiranju. Već sam pomenula da se plan proizvodnje kreira na osnovu plana prodaje, analize tržišta, predviđenog nivoa zaliha i prognoze, uključujući i nivo kritičnih zaliha za određene preparate i nedovršenu proizvodnju. Naravno, potrebno je da se uzmu u obzir i proizvodni kapaciteti, kao i potrebna i raspoloživa radna snaga. Informacioni sistem nam ovde omogućava brzu obradu informacija i čini ih dostupnim svim zaposlenima koji su uključeni u lanac snabdevanja.

Nakon kreiranja plana proizvodnje, sledeći važan korak jeste kreiranje plana materijala. Za dobro izbalansiran plan materijala, od suštinskog značaja su dobro postavljene sastavnice gotovih proizvoda. Postoji više načina da se postave proizvodne sastavnice, a mi smo odabrali sastavnice (recepture) sa dva do tri nivoa. Prvi nivo obuhvata sastavnicu formulisanog proizvoda (koja sadrži 5 do 10 komponenata), dok drugi nivo obuhvata ambalažu u koju se dati proizvod pakuje. Treći nivo koristimo ukoliko u formulaciju proizvoda ulazi i neki poluproizvod.

Plan materijala kreira se na bazi sastavnica i daje nam jasnu sliku o tome koliko i kog materijala nam je potrebno za realizaciju proizvodnje. Zajedno sa stanjem zaliha i nedovršenom

proizvodnjom to predstavlja polaznu tačku za kreiranje plana nabavke.

Nabavka treba da obezbedi da planirani re-promaterijal stigne u planirano vreme. Sirovine koje se koriste u proizvodnji sredstava za zaštitu bilja su veoma specifične i moraju da ispunjavaju određene zahteve. Prilikom svakog uvoza sirovina, nadležni institut analizira njihov kvalitet i tek nakon dobijenih rezultata i potvrde da sirovina odgovara registrovanom kvalitetu, ona može biti carinjena.

Od svih ovih faktora zavisi i terminiranje proizvodnje, odnosno rastavljanje glavnog plana proizvodnje na kvartalne i mesečne planove. U kreiranju ovih planova sve informacije su važne i razmatraju se na sastancima kojima prisustvuju menadžeri prodaje, nabavke i proizvodnje. Ukoliko dođe do nekih promena na tržištu, važno je da se odmah reaguje i da se odgovori na zahteve.

Nakon završenog procesa formulisanja i svih analiza procesnog kontrolisanja, gotov proizvod je spreman za pakovanje. Nakon toga, mora da prođe završnu kontrolu i tek tada se, po dobijanju svih potrebnih statusa, predaje u magacin gotovih proizvoda, a odakle se dalje distribuira kupcima.

Važno je da se istaknu i značajna finansijska ulaganja u podršku koja treba da obezbedi nesmetan tok funkcionisanja kompletnog lanca snabdevanja. Podrška lancu snabdevanja obuhvata praćenje trendova razvoja novih aktivna i formulacija, razvoj novih i poboljšanje postojećih proizvoda, obezbeđivanje kontrole kvaliteta od ulazne do završne kontrole, razvijanje i unapređivanje tehnologija i mogućnosti fleksibilnije proizvodnje, usaglašavanje zakonskih regulativa sa zakonima EU i još mnogo toga.

Odeljenje finansija sa svoje pozicije prati sve planske dokumente i daje svoje viđenje isplativosti. U vezi su sa svakom celinom i prate planirane i realne troškove, odnosno direktno i indirektno finansijski prate svaki pojedinačni segment, od ulaza do izlaza. Sa svoje tačke gledišta daju sugestije i predloge za zatvaranje finansijskih konstrukcija.

Sa kupcima, odnosno potražnjom na tržištu, ciklus se završava. Koliko će taj krug da bude jak i kvalitetan, zavisi od učesnika u njemu, odnosno od nas samih. ■

Mirjana Puhar, dipl. ing. je rukovodilac Odeljenja logistike proizvodnje od novembra 2008. godine u kompaniji Galenika Fitofarmacija. Na ovu poziciju je napredovala sa mesta samostalnog stručnog saradnika za formulacije. Takođe je i savetnik za hemikalije u kompaniji. Mirjanu možete kontaktirati e-mailom mpuhar@fitofarmacija.rs

LOGISTIKA I LANAC SNABDEVANJA

Prema Institutu za logistiku i transport (The Chartered Institute of Logistics and Transport), logistika se definiše kao: „Proces upravljanja transportom, zalihama, skladištenjem i informacijama o dobrima i materijalima od izvora (mesta proizvodnje) do mesta finalne potrošnje“.

Ova definicija ima poseban značaj, budući da u sebi inkorporira četiri najveća i najvažnija podsistema logistike ili logističkog menadžmenta:

- transport,
- zalihe,
- skladištenje,
- informacije.

Ako i dalje govorimo o definicijama koje su formulisale referentna tela i institucije u ovoj oblasti, svakako moramo da istaknemo doprinos CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals), jednog od naj eminentnijih i najpoznatijih udruženja profesionalaca u oblasti logistike i lanca snabdevanja. Ovo udruženje logistiku definiše kao: „Onaj deo procesa lanca snabdevanja koji planira, implementira i kontroliše efikasnost i efektivnost kretanja dobara, usluga i informacija od mesta proizvodnje do mesta potrošnje, a u cilju kreiranja konkurentnog servisa potrošača“.

Na osnovu ove definicije, zaključuje da je pojam „lanac snabdevanja“ sveobuhvatniji i širi od pojma logistike.



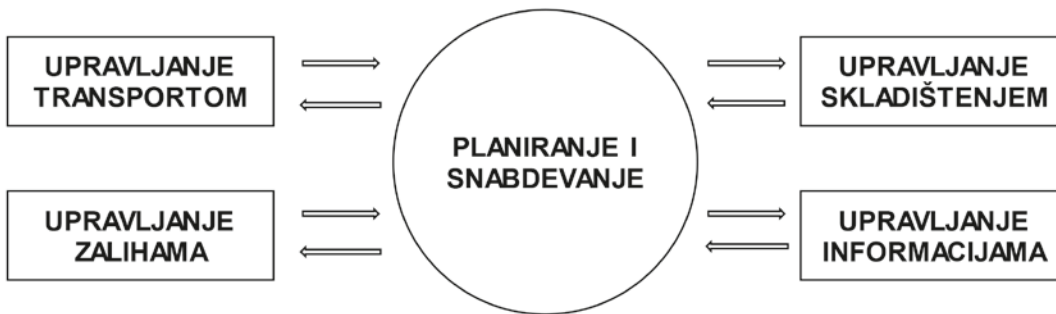
Boris Samardžić
šef odeljenja za planiranje,
nabavku i distribuciju
naftnih derivata i TNG
NIS

LOGISTIKA I LANAC SNABDEVANJA U NIS-U

Termin logistika uglavnom se primenjuje na aktivnosti unutar jedne kompanije. Lanac snabdevanja je proces i aktivnost koja se odnosi na planiranje, implementaciju i kontrolu efikasnosti i efektivnosti kretanja dobara, usluga i informacija u lancu isporuke, snabdevanja i distribucije derivata nafte i TNG Rafinerija nafte. Direkcija za logistiku u NIS-u funkcioniše kao jedinstven, visokostručan i organizovan tim, u kojem su jasno razgraničeni i definisani:

- raspodela poslova i izvršenje zadataka,
- rukovođenje i odgovornost,
- koordinacija,
- dostupnost i prenošenje informacija,
- lojalnost i privrženost.

Poslovi u Direkciji za logistiku predstavljaju skup aktivnosti i elemenata tehničke, tehnološke, organizacione, ekonomske i kadrovske



prirode koji su usmereni ka optimizaciji robnih tokova i ostvarivanju najvećih ekonomskih efekata. Poslovi u direkciji su tako organizovani da imaju optimalan odnos logističkih usluga i logističkih troškova, radi ostvarivanja sledećih ciljeva:

- povećanje nivoa kvaliteta logističkih usluga: kraći rokovi isporuke, veća pouzdanost i tačnost u izvršenju poslova, veći stepen približavanja kupcu u pogledu njegovih zahteva,
- smanjenje logističkih troškova (osiguravanje optimalnog nivoa zaliha, optimizacija troškova transporta i skladištenja),
- razvoj i primena tehnologije u skladu sa zahtevima ekologije i bezbednosti.

U cilju efikasnijeg i efektivnijeg izvršenja poslova iz delokruga rada,

Direkcija za logistiku organizovana je u tri organizaciona dela:

- Sektor za planiranje, snabdevanje i distribuciju ND (Naftni derivat) i TNG (Tečni naftni gas),
- Sektor za upravljanje skladištima,
- Sektor za transport .

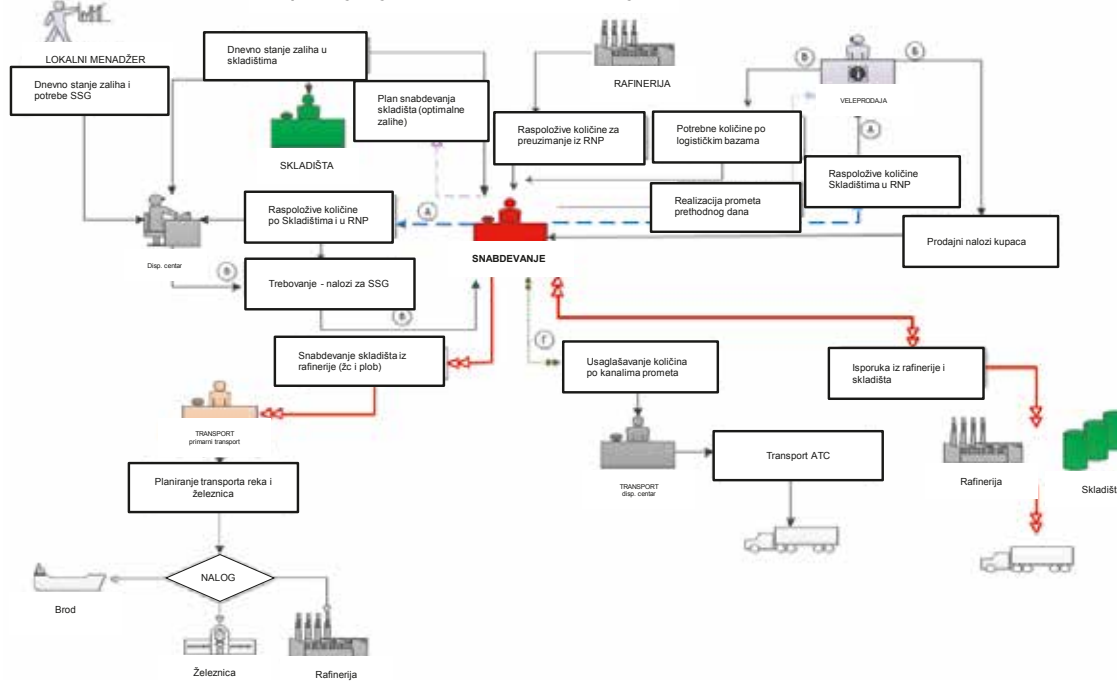
UPRAVLJANJE LANCEM SNABDEVANJA (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-SCM)

Osnovni cilj upravljanja lancem snabdevanja u direkciji za logistiku jeste ispunjenje zakonske obaveze koju NIS ima kao energetski subjekat u delu obezbeđenja i čuvanja operativnih zaliha nafte i derivata nafte. Upravljanje lancem snabdevanja u NIS-u podrazumeva neprestanu aktivnost i angažovanje svih učesnika ovog procesa, kako bi bio najefikasniji i najefektivniji sa aspekta očuvanja interesa NIS-a.

Prema značaju, ciljevi lanca snabdevanja u NIS-u mogu da se podeli na:

- **Strategijske ciljeve**
 - Izrada adekvatnog modela lanca snabdevanja,
 - Dugoročno planiranje u skladu sa definisanim modelom (godišnje, trogodišnje...).

Upravljanje lancem snabdevanja



■ Taktičke ciljeve

- Planiranje distribucije u skladu sa definisanim planskim modelima,
- Srednjoročno planiranje distribucije (mesečno i tromesečno).

■ Operativne ciljeve

- Kratkoročno planiranje distribucije (dnevno, nedeljno),
- Planiranje prevoza u svim vidovima transporta; organizacija skladišta u delu realizacije kratkoročnih planova.

Upravljanje lancem snabdevanja zahteva da se u NIS-u pridržavamo plana otpreme i prometa, da pratimo realizaciju i da u zavisnosti od realizacije preduzimamo korektivne aktivnosti.

NIS je jedna od najvećih vertikalno integrisanih energetskih kompanija u jugoistočnoj Evropi, a u svom sastavu ima razvijenu sledeću logističku infrastrukturu:

- Skladišni prostor za ND i TNG,
- Više stotina transportnih jedinica (AC i ŽC) različitog kapaciteta za prevoz derivata nafte i TNG, mlaznog goriva i za prevoz „crne robe“,
- Više od 400 benzinskih stanica u Srbiji i zemljama regiona.

OPTIMIZACIJA LANCA SNABDEVANJA

Cilj optimizacije lanca snabdevanja jeste uspešna kontrola različitih postupaka, aktivnosti i izvršioaca, snabdevanja i distribucije de-

rivata nafte u lancu isporuke. Efekti optimizacije lanca snabdevanja su:

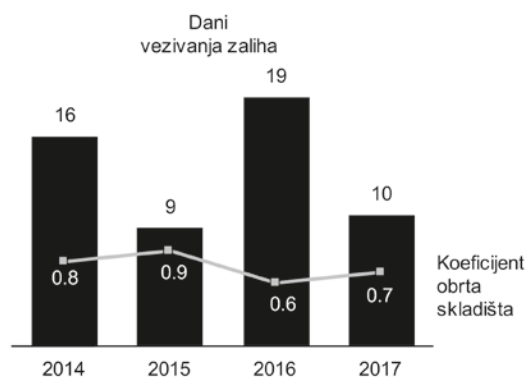
- eliminacija kritičnih tačaka koje imaju negativan uticaj na lanac snabdevanja,
- uspostavljanje balansa između troškova i pozitivnih doprinosa upravljanja lancem snabdevanja,
- održavanje najefikasnijeg odnosa lokacije skladišta i pozicije kupca, uzimajući u obzir upotrebu skladišta i udaljenost kupca,
- upravljanje tokom informacija, koje obezbeđuje ispunjavanje odgovarajućih potreba prema kupcima uz istovremeno snižavanje troškova.

Efekat optimizacije lanca snabdevanja u NIS-u je direktan rezultat planiranja i bilansiranja, a ostvaruje se kroz dva ključna pokazatelja:

- dane vezivanja zaliha, i
- koeficijent obrta rezervoara.

Posmatrajući period od četiri godine, uočava se trend smanjivanja dana vezivanja zaliha, odnosno sa finansijskog aspekta, manjeg vezivanja obrtnog kapitala u zalihama uz redovnu snabdevenost tržišta i nesmetano obezbeđivanje prodaje. Očekivanja i jedan od osnovnih ciljeva u našoj kompaniji su da se ovakav trend nastavi i u narednom periodu.

Na grafičkom prikazu predstavljen je slučaj iz 2016. godine, kada je rađen remont u Rafineriji nafte Pančevo. Tada je postupak planiranja i bilansiranja imao strateški zadatak da se u periodu remonta u RNP celokupna isporuka i snabdevanje tržišta Srbije derivatima nafte i TNG organizuje sa skladišta.



IZAZOVI U UPRAVLJANJU LANCEM SNABDEVANJA

U NIS-u postoje značajni izazovi u upravljanju lancem snabdevanja, a za koje direkcija za logistiku nalazi adekvatna i optimalna rešenja. Reč je o sledećim problemima:

- upravljanje zalihama: količina i lokacija,
- teritorijalni raspored skladišnih kapaciteta i raspoloživi skladišni kapaciteti po lokacijama,
- raspoloživi transportni kapaciteti za sve vrste transportnih sredstava,
- ograničenja u vidu vremenskih uslova za transport (sneg, nizak vodostaj, poplave...),
- strategija distribucije u zavisnosti od specifičnosti i teritorijalnog rasporeda krajnjih korisnika,
- tokovi informacija: integrisanje sistema informacija,
- organizacija i delegiranje odgovornosti i nadležnosti u okviru lanca snabdevanja.

Efikasno upravljanje lancem snabdevanja, osim dobro postavljene modela rada koji obezbeđuje povećanje efikasnosti poslovanja, zahteva i visokoprofesionalan, stručan i organizovan tim sa jasno definisanim ciljevima i ulogama, konkretnim zaduženjima i odgovornošću lidera, kao i svakog pojedinca, uz zadovoljavanje krajnjih korisnika i dobrog pokazatelja poslovanja. ■

Boris Samardžić je šef odeljenja za planiranje, nabavku i distribuciju naftnih derivata i TNG u kompaniji NIS od jula 2014. godine. Pre toga je radio na različitim pozicijama u nabavci i planiranju u okviru iste kompanije. Borisa možete kontaktirati e-mailom boris.samardzic@nis.eu

S&OP – RECEPT ZA USPEH

Kada profesionalce u finansijama i controllingu pitate kakav je kurs EUR/RSD ili USD/RSD idealan za poslovanje, reći će: bilo koji, samo da je fiksna duži vremenski period, odnosno da nema fluktuacije. Ako celoj kompaniji postavite pitanje, kakav bi plan prodaje, proizvodnje, zaliha želeli da imaju, pretpostavljate, odgovor je: fiksna, naravno na duži vremenski period.

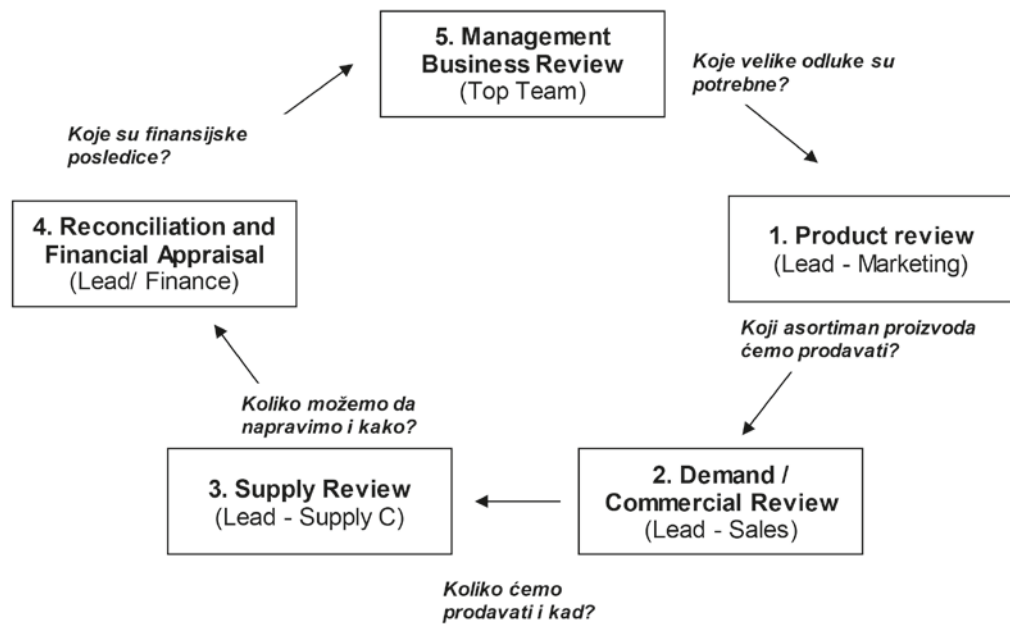


Dejan Đorđević
Direktor lanca snabdevanja
KNJAZ MILOŠ

Prvu želju je teorijski moguće ispuniti uz određene mere i pravila centralne banke jedne ekonomije, dok je drugu želju teško ispuniti čak i uz promenu državnih zakona (ako isključimo potpunu promenu društveno-ekonomskog uređenja, odnosno odnos komunističkog sistema i takozvanu dirigovanu ekonomiju). Ubrzanjem tehnološkog razvoja, posebno informacionog, kao i globalizacijom tržišta broj varijabli i impulsa koji dolaze iz eksternog okruženja kompanije eksponencijalno rastu. Tačno je da sada veliku količinu informacija možemo da pošaljemo u deliću sekunde, ali to znači da isto toliko možemo (moramo) i da primimo. Da li na sve ove informacije/impulse možemo da odgovorimo odmah ili bar da se pripremimo u srednjem/dugom roku kako bismo smanjili rizike ili iskoristili neke nove šanse koje su se stvorile? Da li je uopšte moguće i kako donositi prave odluke u pravo vreme i definisati strateške odrednice koje će obezbediti rast, razvoj kompanije, inovativnost, odnosno leadersku poziciju, uzimajući u obzir prethodno navedeno? Na kraju, da li je moguće da tražnja (prodaja, marketing...) i ponuda (proizvodnja, logistika, energetska resursi, kapaciteti dobavljača...) jedne kompanije konstantno budu u ravnoteži, obezbeđujući istovremeno top-performanse kompanije?

Težnja da tražnju (količina i miKS) i ponudu dovedemo u ravnotežu u kratkom, srednjem i dugom roku, obezbeđujući istovremeno najbolje performanse kompanije, inovativnost, donošenje pravih odluka, kolaboraciju među svim sektorima, *cross functional* raspolaganje pravim informacijama u pravo vreme, je složen proces.

Šta je onda zapravo S&OP? To je proces koji obuhvata seriju sastanaka koji se ciklično održavaju na različitim nivoima prema unapred utvrđenom redosledu i šablonu, sa ciljem da se kroz generisanje precizno definisanih informacija (planova i pokazatelja performansi) obezbedi



pravovremena i relevantna informacija za menadžment u cilju donošenja poslovnih odluka.

Kao svaki proces, i S&OP može da se prilagodi specifičnostima određene industrije i kompanije. To znači da vrste sastanaka, agenda, frekvencija i učesnici nisu fiksno definisani. Na prethodnom dijagramu je prikazan osnovni nivo. Razvijenost integralnog planiranja i odnos među nekim njegovim delovima takođe determiniše postavku i razvoj kompletnog procesa. Preporuka je da se upravo identifikuje zrelost S&OP (ili integralnog planiranja) u

kompaniji, kako biste znali gde ste i gde želite da budete.

Koraci u implementaciji S&OP procesa su klasični projektni zadaci, s tim što posebna pažnja treba da se posveti takozvanim „mekim faktorima“. S&OP nije samo deo Supply Chaina, kako mnogi misle i shodno tome zauzimaju stav prilikom implementacije, već alat koji koristi čitava kompanija. U narednoj tabeli su koraci i preporuke u procesu implementacije S&OP.

Korist od primene S&OP procesa možemo deskriptivno da opisujemo, možemo da merimo

BEGINNER

- Delimično podmirena tražnja.
- Tražnja i nabavka nisu izjednačene. S&OP nije integrisan.
- Raznovrsni alati za planiranje.
- Planiranje tražnje je na niskom nivou. Uloga S&OP-a je podržana ali nije formalno integrisana. Ne postoji razlika između master plana i S&OP-a.

INTERMEDIATE

- Potvrđena je kvantitativna i kvalitativna potražnja. Integrisan je master plan i S&OP.
- Jedan integrisani alat na nivou preduzeća za planiranje tražnje i nabavke.
- Uloga S&OP-a je bez efekta.

EXCELLENT

- Interna i eksterna tražnja i nabavka su u potpunosti izjednačene i u potpunoj kooperaciji.
- Jedan integrisani sistem koji podržava količine, vrednosti i finansijski FCST & BGD.
- S&OP je efikasan i deo je integrisanog poslovnog planiranja.



kvantitativne efekte i da prenosimo iskustva kompanija koje su već na naprednom nivou ili onih koje su ga tek primenile. Sumarno, posmatrajući performanse, korist od S&OP možemo da vidimo u narednim tabelama, kao i razliku u performansama u zavisnosti od stepena zrelosti S&OP procesa.

Ako bi kolege iz controllinga bile maliciozne, a u mojoj kompaniji to zaista nisu, i pitale koji su doprinosi i uloga controllinga u S&OP procesu, slobodno im prenesite da su oni jedini koji su neophodni tokom celog ciklusa, odnosno na svakom sastanku, jer njihova uloga kao biznis partnera i jeste da zajedno sa ostalim poslovnim funkcijama obezbede:

- efikasno upravljanje i kontrolu celokupnog biznisa,
- razumevanje finansijskih implikacija donetih odluka i minimiziranje odstupanja od biznis plana,
- bolje razumevanje tržišta i tržišnih mogućnosti,
- menadžment rizikom, i
- disciplinu u planiranju.

Upravo je S&OP jedan od alata koji controllerima daje tu snagu. ■

POREĐENJE PERFORMANSI ZA S&OP U ODNOSU NA ZRELOST:

Nivo zrelosti	OTIF	Bruto marža	Trošak logistike%
Najbolji (top 20%)	91%	43%	6%
Prosek (50%)	85%	36%	12%
Bottom (30%)	79%	30%	16%

KORIST POSLE PRIMENE S&OP U JEDNOJ KOMPANIJI:

Rb	Korist	Primer
1	Marža	+5,5%
2	Tačnost procene	+42%
3	Zalihe	-25%
4	Otpisi	-31%
5	„Nula“ na zalihama	-46%
6	Nivo usluge	OTIF = 91%
7	Međukompanijski promet	-1,2 MEUR
8	Planiranje vremena isporuke	-25%
9	Dupli posao	Smanjenje
10	Odziv ka potrošačima	Rast
11	Timski rad	Rast
12	Odgovornost	Rast

Dejan Đorđević je Direktor lanca snabdevanja u kompaniji *Knjaz Miloš* od februara 2017. Pre toga radio je na različitim menadžerskim pozicijama u *Knjaz Milošu*, odnosno u *Peštanu*. Dejana možete kontaktirati e-mailom dejan.djordjevic@knjaz.co.rs.



Vaš partner
za **digitalnu**
transformaciju

MIS **DIGITAL**



www.mi-system.co.rs

5. ICV Kongres controllera

DIGITALIZACIJA BIZNISA - ŠANSA ILI PRETNJA?

Menadžment Centar Beograd i Međunarodno udruženje controllera ICV (International Controlling Association) organizovalo je 26. maja u Beogradu, u hotelu *Crowne Plaza*, najveći skup iz oblasti controllinga u ovom delu Evrope, a na kojem se okupilo više od 400 direktora i eksperata iz oblasti finansija i menadžmenta, iz najvećih privatnih, državnih i internacionalnih kompanija koje posluju u Srbiji. Bio je to jedan od najvećih poslovnih skupova koji je ove godine organizovan u Srbiji, a tema je bila „Digitalizacija biznisa”.







Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija, otvorio je kongres konstatacijom da su od 2011. godine controlling počele da primenjuju i velike kompanije koje posluju u Srbiji. On je istakao neophodnost da se controlleri međusobno povezuju, rekavši da „masovnost ovog skupa ukazuje na to da je ta potreba već prepoznata među controllerima u Srbiji“.

Na ovogodišnjem kongresu govorili su direktori *Komercijalne banke, Telekom Srbije, JTI, Microsofta, M&I Systemsa, Publicis One-a, Societe General banke, Grammer Systemsa, Wiener Re-a, Strauss Adriatica, Dr. Oetker-a...*

Učesnici i sponzori skupa govorili su o tome šta im se najviše dopalo na kongresu, koji su njihovi utisci sa skupa, kako digitalizacija utiče na njihovo poslovanje, kakve promene ona donosi, da li je dovoljno jednom godišnje organizovati ovako značajan Kongres...







Alexander Picker

Predsednik
KOMERCIJALNA BANKA

„Kada se kaže controlling, svi pomisle na kontrolu. Veruju da čovek nešto kontroliše. Controlling najlakše može da se opiše kao tabla sa hiljadu dugmića, koju ispred sebe imaju piloti. To je u stvari upravljanje. Controlling nam daje instrumente koji nam omogućavaju da upravljamo i da idemo u željenom pravcu. Imam CFO-a koji je moj controller, on vodi biznis i govori nam gde treba da idemo – da li je bolje da se fokusiramo na stambene ili na neke druge kredite. Potrebno je da imamo dobar sistem, da bismo utvrdili da li ispunjavamo naš plan - to je najvažnije u bankarskim poslovima. Digitalizacija je veoma važna u ovom svetu, a controlleri koji donose odluke moraju da razumeju težinu svojih odluka. U digitalizaciji je važan budžet, a ako je potrebno da se troše pare, onda treba da se zna gde se one ulažu i kakav će da bude efekat. Komerčijalna banka započela je sa digitalnim proizvodima, poput: KOMeKEŠ, KOMePAY, i ovi proizvodi su veoma važni u bankarstvu. Bez njih, mi ne možemo da računamo na poverenje naših klijenata. Digitalizacija je prisutna svuda i sve se dešava preko telefona. Ako imate našu aplikaciju, ne treba vam novac - sve vam je u telefonu.“



Milan Simić

Izvršni direktor za IT podršku ICT servisa,
TELEKOM SRBIJA

„Činjenica da je ovo peti kongres, govori o tome da ljudi prepoznaju potrebu za ovakvim manifestacijama. Takođe, sama tema „Digitalizacija biznisa“ ukazuje na to da postoji potreba da se controllerima govori o savremenim poslovnim trendovima i onome što dolazi, o onome što možda na prvi pogled nije toliko u vezi sa užom definicijom controllinga. Impresije su izuzetne. Kongres je dobro organizovan i ispunio je moja očekivanja. Na jednom mestu koncentrisani su akteri iz mnogih delatnosti i industrija, pa ima dovoljno potencijala da se da odgovor na pitanje „šta nam donosi sutrašnjica - u kojoj meri će ukupno poslovanje da bude efikasnije i šta su konkretni benefiti“. Mislim da mi u Srbiji više imamo strah od digitalizacije zbog neznanja, nego kao posledicu upoznavanja sa svim njenim mogućnostima, smislom i razlozima. Ne možemo ni kao pojedinci, ni kao organizacije, ni kao zemlja da egzistiramo mimo sveta, moramo da pratimo trendove. Nemamo leadersku poziciju ali nismo ni na začelju u ovoj oblasti, dostupno nam je svako dostignuće i njegova primena. *Telekom Srbija* značajno je prisutan u procesu digitalizacije i u dobrom smeru se kreće na putu od strateških odluka, programskih načela do praktične realizacije. Naša kompanija kadra je i voljna da pomogne u procesu digitalizacije. Važno je permanentno usavršavanje, napredovanje, učenje i poređenje. Digitalizacija nas primorava na neprestano usavršavanje. Kao *Telekom Srbija*, dajemo podršku državnim institucijama i organima u ovom procesu. Ostvarujemo dobru saradnju sa Ministarstvom prosvete Republike Srbije i Ministarstvom zdravlja. Takođe, učestvujemo u kreiranju uslova da se digitalizacija odvija na najvišem nivou. Ona je fokusirana na ljude i fokus pome-ra s unutra na spolja, pa samim tim donosi i nove vrednosti za korisnika. Digitalizacija omogućava da svakom građaninu državni servisi budu dostupniji i jednostavniji za upotrebu, kao i da se sve odvija lakše i bez čekanja u redovima.“



Branislav Lončar

CFO
PUBLICIS ONE

„Controlling je na zapadnim tržištima već odavno razvijen, ali polako postaje značajan i kod nas. On je desna ruka menadžmenta i menja funkciju finansijskog direktora i finansijskog controllera, a postoje dva načina da se on organizuje - centralizovano ili decentralizovano. Srbija ne zaostaje mnogo u oblasti controllinga u odnosu na zapadne zemlje, jer dosta multinacionalnih kompanija dolazi u Srbiju i donosi sa sobom ovu funkciju. Srbija prati trendove, pa domaće firme počinju da shvataju da je controlling neminovnost. On optimizuje kompletnu organizaciju i to donosi samo pozitivne promene. Govorimo na temu četvrte industrijske revolucije i robota koji predstavljaju pretnju radnim mestima. Možda će čak roboti i da rade za zaposlene. Postoji strah da se digitalizacija dešava suviše brzo i zato učesnici Kongresa treba da se podstaknu da razmišljaju na temu - šta će da se desi sa digitalizacijom? Mislim da je za ovu revoluciju ključna veštačka inteligencija, koja potpuno menja stvari. U tome se ogleda značaj kongresa poput ovog. Prvo - nema ih mnogo, a drugo - veoma je važno da se razmenjuju iskustva, da se gradi *networking* i da se prate trendovi...”



Ivana Milić

CFO
MICROSOFT

„Drugi put aktivno učestvujem na kongresu i uvažavam napor koji evidentno čini da se aktuelna pitanja problematizuju na odgovarajući način i pruže celishodni odgovori. Koristim priliku da i na Kongresu prezentujem ono što Microsoft radi i približim uticaj i potencijale tehnologije u poslu, kojim se između ostalih i controlleri bave. Iz mog iskustva, mogu da konstatujem da smo kao zemlja još uvek izvan glavnih tokova u procesu digitalizacije. Nova tehnološka opremljenost i adaptivnost se pokazuje kao limitirajući faktori. Kod nas se dosta stvari još uvek radi manuveno. U prezentaciji finansijskih izveštaja, načinu kombinovanja različitih podataka još se koristi stara forma. Ono što se trenutno dešava u *Microsoftu* je izrada centralizovanog budžeta. Korporacija za nas izrađuje budžet i to je nešto jedinstveno. Racionalizacija vremena i druge značajne uštede su velike. Najveći problem kod nas je što ne preuzimamo rizik. Većinu stvari radimo iz nužnosti, sledeći logiku moranja, a ne kao proizvod svesne odluke utemeljene na saznanju da je određeno rešenje za nas u krajnjoj instanci najbolje. Mi teško izlazimo iz komforne zone i oportunizma, a uspeh se najčešće nalazi iza granica zone uljuljkanosti. Microsoft apsolutno svako rešenje koje se nalazi u završnoj fazi testira, višestruko isprobava pre plasiranja. Nešto nekada ne radi, kao što bi radilo kod krajnjih korisnika. Ako se svaki put iznova zapitate u sebi: „gde sada i šta da upalim?” – onda ne nadilazite vlastita ograničenja, strah od promena i usavršavanja. Širenje sazajnih horizonata i praktičnih mogućnosti potrebno je da bude sastavni deo ličnosti koja ulazi u doba digitalizacije. Nije volumen promena suština, već kvalitet i sadržaj. Microsoft ima ogromnu odgovornost prema svojim korisnicima i zaista činimo dosta u transformaciji poslovnog i tržišnog okruženja. Pored toga, organizacione jedinice, čija je namena pružanje podrške, kao na primer, ljudski resursi i komunikacije – u budućnosti će biti pojednostavljene i njima će se upravljati iz jednog centra. Ove mere će povećati produktivnost i efikasnost.”



Radmila Miletić

Član izvršnog odbora
WIENER RE

„Kongres je odličan. Ovo je jedna od retkih da se ljudi iz finansija mogu susresti, čuti kvalitetna predavanja iz bitnih oblasti, razmeniti iskustva u formalnom i neformalnom delu i edukovati se. Sa zadovoljstvom učestvujem u radu kongresa četvrti put. Tema je izuzetno aktuelna i zanimljiva i danas se možemo upoznati sa svim aspektima, a ne samo parcijalno. Sigurna sam da će kolege iz MCB-a i za naredno okupljanje napraviti dobar program. U Srbiji delimično kasnimo sa promenama i uvođenjem inovacija. To nije karakteristično samo za jednu granu ili industriju, već za celokupnu privredu, ali evidentno je da su učinjeni pomaci i da je trasiran magistralni pravac. Ja sam se u okviru panela fokusirala na industriju osiguranja, gde su veliki pomaci i dobri rezultati postignuti. Digitalizacija je i nas iz oblasti osiguranja primorala da menjamo svoj način poslovanja. Digitalizacija je globalni proces i ne postoji nijedna industrija koja može da zaobiđe talas ili prođe pored njega nepromenjena, sve nas primorava da kroz promene učestvujemo. Neosporno je da će određene profesije potpuno biti izbrisane sa mape zanimanja, ali digitalizaciju ne smemo posmatrati tako redukcionistički. Ona ujedno donosi nova zanimanja, pojednostavljuje posao, štedi vreme i racionalizuje troškove. Uključivanje podrazumeva i stalnu edukaciju i promenu izvesnih navika i stilova. Deo naše kompanije, koji je u Srbiji, uvodi digitalizaciju kontinuirano. Uveli smo kupovinu polisa online, čak i mogućnost da naši osiguranici kupe nekoliko vrsta osiguranja, kao i da polise plate i zaključe ugovore u izuzetno kratkom vremenskom periodu. Dosta smo uradili na optimizaciji procesa, na uvođenju aplikacija podrške našim agentima prodaje, a posebno na uvođenju sistema koji omogućava ažurniju evidenciju i arhivu. Nesumnjivo da je strateška tačka naše kompanije digitalizacija. To je nešto na čemu ćemo uz punu mobilnost intenzivno raditi, uz podršku i saradnju kolega iz centrale.”



Branimir Spasić

Menadžer u controllingu
SOCIETE GENERALE BANKA

„Ovakvi skupovi su važni, jer ljudi mogu da se upoznaju i da razmenjuju iskustva, da uoče trendove i da utvrde da nešto može da se uradi bolje i kvalitetnije. Najzanimljiviji su mi primeri iz biznis prakse, naročito oni koji se odnose na iskustva malih firmi, a koji mogu da navedu čoveka na razmišljanje da li nešto može da se uradi bolje i pametnije. Fokus ovakvih skupova treba da bude na tome koliko controlling može da pomogne biznisu i koliki je partner biznisu. Digitalizacija je unela mnoge promene u bankarskom biznisu. Fokus nije krajnji profit, već širenje i otkrivanje novih tržišta. Promene nas tek očekuju, mada mislim da neće biti toliko drastične koliko to nama deluje. Bankarski poslovi su skoro isti kao i pre nekoliko godina, ali način na koji se dolazi do klijenta, kanali prodaje i komoditet koji se omogućuje klijentu, to se poprilično promenilo. Fokus je na klijentu i na jednostavnom načinu zadovoljenja potreba za bankarskim uslugama.“



Branislav Zobenica

CEO

M&I SYSTEMS, CO. GROUP

„Na ovakvim kongresima okupljaju se ljudi koji imaju zajedničko interesovanje za controlling. Nemoguće je da se controlling posmatra odvojeno od informacionih tehnologija. Uzevši u obzir brzinu digitalizacije, teško je da se prognozira tema za naredni kongres. Treba da se proceni u kom smeru će da se nastavi ovaj proces i da se odaberu neki od segmenata digitalizacije. Mislim da će controlling da doživi velike promene. Neke grane biznisa, poput marketinga i informacionih tehnologija, mogu da osele snagu digitalizacije. Njen uticaj je neverovatan i mi još uvek nismo svesni njene pune snage. Propuštena dobit, koja se ne iskoristi zbog nepraćenja trendova, promena i adaptacije, izuzetno je velika. Kompanije će tek da postanu svesne tih promena. Postoje industrije koje su prve na udaru - marketing i IT, ali ne postoji industrija koja digitalizaciju ne bi trebalo da shvati ozbiljno.“



Jelena Vučković

Head of controlling

GRAMMER

„Kongresi su divna prilika da se upoznaju nove kolege i razmene iskustva. Oni su i lep povod da počnete da se bavite temama o kojima ranije niste ni razmišljali. Prvi put se nalazim u ulozi govornika i mogu vam reći da mi prija. Što se tiče potencijalne teme, mislim da bi bila interesantna neka simulacija ili studija slučaja, na primer, „controller u ulozi direktora“. Za razliku od finansijskih direktora, koji se bave već donetim odlukama i analizom prošlosti, controlleri treba da predvide novi trend koji će da dođe. Controlleri su profajleri za biznis.“



Drago Munjiza

CEO

JAKOV VIKTOR

„Dolazim iz Hrvatske. Postoji uverenje da se Hrvati ugledaju na Nemačku, međutim opravdanost i utemeljenost takvih tvrdnji ne pronalazim u sferi controllinga, budući da je on ustanovljen u Nemačkoj i tamo je odavno doživeo svoju ekspanziju, a u Hrvatskoj se još uvek vrlo slabo primenjuje. Ilustrativan primer je naša najveća kompanija *Agrokor*, koju su zadesili ogromni problemi zato što se nisu uvažavali izveštaji controllera. U toj firmi sam radio pet godina i mogu lično posvedočiti da među zaposlenima ima kvalitetnih, stručnih controllera, ali jasno je da neko ko je bio odgovoran za iste nije pažljivo analizirao dostavljene izveštaje i da oni nisu adekvatno tretirani. Digitalizacija donosi višestruke prednosti. Svestan sam i određenog skepticizma koji prati digitalizaciju. Neuralgičnu tačku, odnosno problem, vidim u nama starijima, pripadnicima srednje i starije generacije koja razmišlja analogno, a priučeni smo za digitalno. Naša deca će napraviti novi poslovni model, jer su rođena u digitalnoj eri i to im je u kodu. Kada postanu nadmoćni u sferi odlučivanja, biće potisnute iracionalnosti koje proističu iz neznanja ili neprilagođenosti. Digitalizacija evidentno dovodi do izvesnih reorganizacija. Negde dovodi do smanjenja broja zaposlenih, međutim potrebno je uzeti u obzir i činjenicu koliko imate godina, koji ste tržišni segment, gde živite... Digitalizacija se na nekoliko planova odvija brzo, pre svega u sferi komunikacija. Gotovo svi posežemo za mobilnim telefonom jer želimo kontakt. Mladi još više produbljuju mogućnost koju im daje tehnologija. Marketing je oblast koja će da se razvija uporedo sa digitalizacijom.“



Miomir Živadinović

BI and Strategic Insights Manager

JTI

„Predavanja su bila interesantna, a najsnažniji utisak na mene ostavilo je izlaganje kolege iz *Telekoma Srbije*. Mislim da je obuhvatio sve suštinski važne teme. Jasno se vidi da poseduje informativnu kompetentnost i da studiozno prati sve teme u oblasti digitalizacije. HR panel je bio vrlo inspirativan. Moja sugestija je da se ubuduće fokus premesti sa govornika na sam panel. Ne verujem u jedno univerzalno važeće pravilo. Smatram da svaka kompanija u skladu sa biznis modelom na osnovu kojeg posluje, treba da izabere rešenje koje je za nju maksimalno upotrebljivo, korisno i koje kao rezultat takve orijentacije proizvodi rezultat. Digitalizacija nije talas koji se pokrenuo danas, reč je o procesu koji se odavno odvija. Globalizacija proizvodi pozitivne efekte koji su merljivi i njena disperzija je nezaustavljiva. Tehnologija je dostupna gotovo svima i ne može da se tretira kao limitirajući faktor u razvoju digitalizacije ili primeni inovativnih tehnologija i metoda. U našoj kompaniji *JTI* studiozno pratimo globalne trendove i praktikujemo njihovu implementaciju. Sporost u uvođenju controllinga i podizanju obima digitalizacije u državnim institucijama i javnoj upravi nije rezultat inertnosti, zatvorenosti za novine, ni strukture organizacije, već nedostatka informacija o trendovima i nedovoljne dnevne komunikacije u globalnim projektima.“

HR panel

Na ovogodišnjem Kongresu organizovani su i Paneli, čiji su učesnici na zanimljiv način govorili o najaktuelnijim temama. Učesnici HR panela dali su osvrt na to kako digitalizacija menja rad sa ljudima.





Sanja Jevđenijević

Vice president of HR
DELHAIZE

„U ljudskim resursima postoje *big data* informacije koje je potrebno neko da analizira i da ih zatim iskoristi u procesu donošenja odluka. U zavisnosti od strategije koja je postavljena, definišu se i procesi koje pratimo, a controlling ima ulogu da nas podrži u tome. Unapređenje procesa može da se realizuje kroz drugačije sisteme rada i drugačije operativne sisteme. Digitalizacija je moderna terminologija, koja se različito doživljava u različitim sistemima. Kada pitate CEO-ve različitih kompanija, dobićete različite odgovore. Zato je važno da prvo razumemo digitalizaciju u samoj kompaniji, a zatim da u odnosu na nju definišemo strategiju, HR procese i strukturu. U skladu sa tim, definiše se i controlling funkcija u odnosu na naš cilj, odnosno ono što želimo da postignemo kao kompanija. Preciziramo koje su nam informacije potrebne, način na koji želimo da ih obrađujemo, kojim sistemima i kako ćemo da ih iskoristimo kako bismo donosili prave biznis odluke.“



Dušan Krejaković

HR Menadžer
DEXY CO

„Zaista je veliko zadovoljstvo učestvovati na kongresu i kao panelista i kao učesnik, jer je svima nama potrebna ovakva prilika, kako bismo mogli da se upoznamo i razmenimo znanja i iskustva. Hvala MCB-u što je pre pet godina pokrenuo ovu inicijativu. Tema je i ove godine interesantna - digitalizacija. Mnogo toga se menja u našim poslovnim procesima, a sa razvojem informacionih tehnologija oni se unapređuju. Postavlja se pitanje da li će razvoj digitalizacije da prouzrokuje da ljudi ostanu bez posla? Digitalizacija nam omogućava određenu optimizaciju i unapređenje procesa, ali u analizi tih procesa i zaključivanju na osnovu te analize - čovek je ipak ključni faktor. Kad god se radi na optimizaciji troškova, prvo što ljudima padne na pamet su zarade i učešće zarada u tim troškovima. Verujem da dobar menadžment može da pronađe rešenje kako ne bi došlo do otpuštanja, a da se istovremeno povećaju promet i profit kompanije i da se unapredi poslovanje. Potrebno je da se uloge zaposlenih oplemene, kao i da oni, osim svojih redovnih obaveza, preuzmu i dodatne odgovornosti. Zaposleni treba da postanu deo krosfunkcionalnih timova i da tako dodatno doprinesu razvoju biznisa. Svaka kompanija treba da ima strategiju razvoja zaposlenih i da pronalazi različite načine kako bi ih identifikovala sa svojom idejom, misijom i vrednostima. Tako će oni da imaju motiv da učestvuju u dodatnim aktivnostima, u cilju unapređenja biznisa i života.“



Maja Mrkalj
HR direktor
DR. OETKER

„Prvi put sam učestvovala na kongresu controllera Srbije, ali aktivno pratim rad MCB-a i na osnovu temeljnosti, sistematičnosti i sveobuhvatnosti kojom tretiraju ovu oblast ne sumnjam da će ovo da bude uspešno i produktivno okupljanje ljudi iz struke. Verujem da će i na narednim forumima da budu predstavljene aktuelne teme i da će program biti sadržajan. Važna je razmena iskustava i prezentacija dosadašnjih saznanja i rezultata iz prakse. Ne postoji univerzalni recept i primenljivost koja bi bila opštevažeća, ali je informativna kompetentnost jako važna. Digitalizacija diktira i potrebu za usavršavanjem i edukacijom. Ona ne može da se tretira jednoznačno.“



Desa Ćuk
Head of HR
SIEMENS

„Tema današnjeg kongresa je vrlo interesantna, važna i aktuelna. Važno je da svi budemo svesni onoga što se događa u zemlji u kojoj živimo, a u sferi koja je svuda u svetu relevantna i sigurna sam da će u budućnosti samo da dobija na značaju. Paralelno sa praktičnim koracima u smeru uvođenja digitalizacije, postaćemo svesni i značajna za ukupnost života i odnosa. Međutim, postoji nešto što nije samo terminološka distinkcija. Kada kažemo digitalizacija, moramo da budemo sigurni o čemu govorimo. Danas mnogi ljudi govore o digitalizaciji, ali kada ih pojedinačno pitate šta za njih ona znači, neće dati isti odgovor. Da bismo ispunili očekivanja, moramo da budemo sigurni šta proces znači za organizaciju kojoj pripadamo i mikrosvet u kojem artikulišemo očekivanja. *Siemens* ima svoj pravac - mi edukujemo svoje klijente svuda u svetu. Shvatajući značaj digitalizacije u svim rešenjima koja mi nudimo, ona ima veliku ulogu. Ceo razvojni koncept je u korelaciji ili izvire iz naše vizije 2020. Digitalizacija je sastavni deo te vizije, prema kojoj mi danas vidimo gde će *Siemens* biti 2020. godine. *Siemens* je utvrdio u kojim će oblastima, uz pomoć svojih proizvoda i jedinstvenih tehnoloških znanja i iskustava, moći da ostvari dugoročan rast i visoku profitabilnost. *Siemens* namerava da u potpunosti iskoristi potencijal proširenja digitalizacije, i to ne samo u proizvodnji. Komparativnu analizu između nivoa digitalizacije u svetu i u Srbiji otežava činjenica da su to različiti nivoi. Jeste to globalni trend, ali nivoi su drugačiji. Moja premisa je da, da biste digitalizovali, morate da imate nešto, morate da posedujete proizvod koji ćete da digitalizujete.“

Marketing panel

Učesnici Marketing panela ukazali su na najvažnije promene u marketingu koje digitalizacija nosi sa sobom.





Nemanja Knežević

Direktor sektora marketinga i razvoja
ZLATIBORAC

5. IVC Kongres controllera, kao najveći događaj u finansijama i controllingu na prostorima zemalja bivše Jugoslavije, koji je ove godine okupio 500 controlera i 20 vrsnih govornika (CEO, CFO, Head of controlling), nesumnjivo predstavlja jedan od najznačajnijih događaja u sferi biznisa. Pored toga, ovakva okupljanja ljudi iz biznisa, koji dele iskustva najboljih kompanija, dragocena su za sve nas koji poslujemo u privrednom ambijentu Srbije i regiona i od vitalnog su značaja za sve profesionalce, budući da je permanentno usavršavanje i poslovno umrežavanje neophodno svima onima koji teže uspehu. Smatram da bi češće trebalo okupljati ljude iz biznisa kako bismo diskutovali o izazovima i promenama koje nas očekuju, ali i onima sa kojima se već suočavamo. Aktuelnost tema je, svakako, još jedna izuzetno značajna karakteristika Kongresa i danas smo ovde govorili o digitalizaciji koja već uveliko utiče na poslovanje u gotovo svim sferama, a koja će u skorijoj budućnosti u potpunosti transformisati sferu biznisa. Kada je reč o uticaju digitalizacije na marketing, marketing danas mora da se dešava permanentno, postao je sveobuhvatan i stalno morate da se prilagođavate promenama koje se dešavaju gotovo svakodnevno. Danas je više nego ikada marketarima potreban niz digitalnih znanja i veština, međutim, ako bih morao da izdvojim nešto, rekao bih da je glavna veština koja će biti neophodna jednom vrsnom marketaru sposobnost istraživanja velikih baza podataka i generisanja novih podataka (zaključaka) iz postojećih, tzv. – DATA MINING –. Drugim rečima, biće neophodno da u moru podataka koji su nam na raspolaganju odvojimo važno od nevažnog i na osnovu toga strateški planiramo i donosimo odluke u pravom trenutku. Kada je reč o predviđanjima marketara o dešavanjima u sferi biznisa, prema nekim istraživanjima, oko 58% procenata direktora marketinga najvećih svetskih kompanija smatra da će se u narednih 5 godina kompanije nadmetati u oblasti veštačke inteligencije ukoliko žele uspeh.



Katarina Šibalić

Direktor marketinga
STRAUSS ADRIATIC

„Budućnost ide ka tome da će granice između profesija nestati i da ćemo svi morati da radimo zajedno. Digitalizacija nas ne udaljava, ljudi to sami rade. Kao pojedinci se međusobno udaljavamo, zato što smo u digitalnom, odnosno virtuelnom svetu. U profesiji, međutim, marketing nikada neće biti u manje tesnoj vezi nego što je danas. Marketing i IT će uskoro postati jedno. Živimo u svetu u kojem marketing bez dubinske integracije sa proizvodnjom, gubi konkurentnost na tržištu. Marketing je pokretač biznisa i zasnovan je na prepoznavanju potreba, a svaki biznis započinje upravo od toga. U budućnosti se očekuje rast uloge marketinga u biznisu.“



Vladimir Zarić

Head of digital
PUBLICIS ONE

„Mi smo korporacija koja na globalnom, svetskom nivou okuplja najveće, najprominentnije kreativne agencije. Sama ideja o okupljanju stručne javnosti je dobra i podržavam je kao način da se međusobno upoznamo, razmenimo iskustva i informacije, uporedimo saznanja, čujemo nove ideje i sagledamo eventualne teškoće iz nekog drugog ugla. Naša kompanija je marketinška agencija i prirodno je da controlling zauzima veliko i važno mesto i da ima svoju poziciju unutar fime. Osim postojanja controllinga u okviru naše firme, mi komuniciramo i sa istovetnim službama u drugim firmama, usko saradujemo sa controlling sektorom svih naših klijenata. Obiman posao planiranja kampanja, analiza i pravljenja budžeta realizujemo u saradnji sa controlling sektorom i ta saradnja je plodonosna. U oceni dometa digitalizacije u Srbiji isuviše polazimo od premisa koje nisu ispravne. Kao što smo skloni zabudama „da je kod komšija trava zelenija“, tako i u priči o digitalizaciji više ističemo ograničavajuće faktore i tuđe rezultate. Time stvaramo alibi za sporiju implementaciju i pravdamo se čitavim nizom neargumenata. Smatram da u procesu digitalizacije ne zaostajemo mnogo za globalnim svetskim tržištem. Verujem da bi podsticajno delovalo kada bi se u fokusu našla ocena rešenja koja su brzo primenjiva, koja daju očigledne, egzaktno rezultate i donose vidljiv boljitak. Svaka evolutivna faza nailazi na određene otpore. Digitalizacija sigurno pomaže u brzini i efikasnosti. Kompjuteri i veštačka inteligencija unapređuju procese, ali postoji tačka u kojoj ne mogu da preuzmu ulogu čoveka - to je čin donošenja odluka, on počiva na ljudima. Za to je potrebno da se maksimalno podignu stepeni obrazovanosti i informisanosti učesnika. U državnim institucijama i javnim preduzećima controlling nije adekvatno zastupljen - navike, kultura i pravila poslovanja se preobražavaju sporo.“



Vera Vuković

Marketing Specialist
EMIL FREY AUTO CENTAR

„Kongres je organizovan na respektabilnom nivou i svi prisutni mogli su da pronađu svoj benefit od učešća. Tematski nije bio previše usko profilisan, što znači da je ovo bila dobra razmena iskustava koja mogu da nađu primenu u svakodnevnom operativnom poslu. Evidentno je da baratamo različitim podacima o stepenu digitalizacije u Srbiji i za validno zaključivanje treba da se zna, pre svega, ko radi istraživanje, kako se ono sprovodi, na kom uzorku i na bazi kojih parametara se izvode zaključci. Mislim da ne možemo da konstatujemo da je Srbija na začelju tih procesa, čak smo prema nekim pokazateljima na vodećim mestima u odnosu na broj stanovnika u korišćenju društvenih mreža i vremenu koje se provodi na internetu. Lično mislim da je proces digitalizacije značajno odmakao u Srbiji i sada bi trebalo da se svi priključimo tom trendu i da se marketinškim aktivnostima potrošaču obraćamo kroz kanale komunikacije koje on želi. Verujem da se proces transformacije sa oflajna na onlajn odvija prirodnim putem. Logično je da mlađa generacija brže usvaja te stvari, čak i bez formalnog obrazovanja, jer sa tim odrastaju i prihvataju te kanale komunikacije kao prirodne. Stariji se postepeno uključuju, ali pre ili kasnije svako će da bude deo tog procesa, samo se put i način približavanja tome razlikuju.“



Matija Protić

Izvršni direktor marketinga
MERCATOR S

„Kongres je mesto za sticanje novih iskustava i prilika da se ljudi upoznaju i međusobno razmene ideje. Marketing i digitalizacija treba da budu tema i narednih kongresa. S jedne strane kasnimo za Evropom u korišćenju interneta, kao i snazi internet mreže - u oblasti online bankinga i šopinga nemamo razvijenu svest da svoje aktivnosti prebacujemo na online sistem. S druge strane, u nekim stvarima smo u prednosti, recimo, po pitanju društvenih mreža. Koristimo ih jednako, možda čak i više nego ljudi na Zapadu. Generalno, treba da idemo dva koraka brže od sveta kako bismo ga sustigli.“



Srećko Šekeljić

Ekspert za digitalni marketing
SOCIETE GENERALE BANKA

„Potrebno je imati digitalne timove, koje čine stručnjaci za digitalne komunikacije i digitalni marketing. Međutim, neophodno je da se smanji razlika između standardnog i digitalnog poslovanja. Ta granica polako počinje da se gubi. Sve više očekujemo od kolega da budu „digitalniji“. Danas nijedna firma ne može da se zamisli bez računara, za razliku od vremena od pre samo nekoliko godina. Slično tome, danas ne možemo da zamislimo da neko nije digitalno pismen, odnosno da ne koristi kanale digitalne komunikacije. Sada imamo male marketinške timove, koji su lideri u digitalizaciji, ali pitanje je kako da podignemo digitalnu pismenost svih zaposlenih, odnosno kako da obezbedimo da se svi procesi poslovanja ravnomerno digitalizuju. *Onboarding* („dovesti nekoga na brod“), odnosno dovlačenje svih zaposlenih na isti nivo digitalizacije - to bi mogla da bude tema narednog Kongresa controllera.“

Sponzori

„SVEDOCI SMO UBRZANOG TEMPA“

Ivan Đolić
Direktor prodaje
ADACTA

„Stvarno sam pozitivno iznenađen kako i koliko je dobro organizovan ovaj Kongres. Mislim da je ovo jedini kongres koji kontinuirano pratim i registrujem da iz godine u godinu sve više ljudi učestvuje, da dolaze stručni i kompetentni ljudi sa relevantnim informacijama. Bojan Šćepanović i MCB rade izuzetnu stvar u sferi edukacije srpskog controlling sveta. Mislim da iz svoje radne perspektive nisam stekao kompletan uvid u poziciju i domete controllinga u svetu, ali uočavam da svaka velika firma koju kontaktiramo ima dobro organizovano controlling odeljenje. Funkcionisanje sektora računovodstva i finansija više se ne bazira na radu grupe ljudi koji pripremaju samo šture izveštaje i plasiraju kolone brojki, već na timu ljudi koji obavljaju posao profesionalno, stručno i sveobuhvatno. Registrujem da se i u Srbiji sve ozbiljnije pristupa uvođenju i primeni controllinga. Mislim da će svaki građanin Republike Srbije bez dvoumljenja reći da controlling treba i prevashodno mora da se razvija i da postoji u državnim institucijama i javnim preduzećima. Još uvek nije ponuđen adekvatan odgovor na krućijalno pitanje - ko će da organizuje i da obavlja taj posao, i ko će da vrši kontrolu rezultata? Ukoliko državna uprava organizuje stvari tako da samu sebe kontroliše, onda će



razultati da budu različiti u odnosu na one do kojih bi došli nezavisni organi. Podržavam ideju da se intenzivira proces uvođenja controllinga i u javna preduzeća i u državnu upravu uopšte. U našoj kompaniji controlling se u poslednjih nekoliko godina intenzivno razvija i svedoci smo ubrzanog tempa. Kako smo regionalna kompanija koja funkcioniše u sedam zemalja Evrope, controlling se sprovodi na nivou grupe. Zapravo, controlling za naš beogradski tim nalazi se u Republici Hrvatskoj i povratne informacije koje dobijamo su nam smernice u radu. S obzirom na to da se bavimo i tehnologijama, možemo i sami da posvedočimo koliko se kompanija danas odlučuje za kvalitetna softverska rešenja i kako se to reflektuje na kvalitet usluga i ubrzavanje poslovanja. Za ljude iz IT sektora granice više ne postoje i apsolutno neće biti prepreka da jedan kvalitetan, osposobljen i stručan konsultant ili programer iz Srbije svoje usluge ne može da pruža u SAD-u ili bilo gde u svetu. Internet je razmakao zavesu. Pozitivni aspekti ovog procesa su veća fluktuacija, bolja komunikacija i veći broj razvojnih mogućnosti, a negativni aspekt je neminovno poskupljenje, preciznije - ujednačavanje cena usluga.”



„BEZ SARADNJE PRODAJE I MARKETINGA NEMA USPEŠNOG POSLA“

Irina Zdravković
Direktor marketinga
BISNODE

„Partner smo ove manifestacije već četvrtu godinu zaredom, pošto imamo veoma dobru saradnju sa MCB-om i smatramo da je način na koji saraduju sa controllerima i finansijskim menadžerima odličan, a u cilju animiranja ciljne grupe. Controlling u našem poslu znači posao za nas. Mi obrađujemo poslovne informacije i controlleri su među našim najvećim korisnicima. Korišćenjem portala na kojem se proveravaju poslovni subjekti u Srbiji, vi osiguravate svoj biznis i štitite se od rizika u poslovanju. Tema ovogodišnjeg Kongresa je i marketing. Prodaja i marketing su jedno, iako su dva zasebna sektora. Bez saradnje prodaje i marketinga nema uspešnog poslovanja. Njihovo zajedničko delovanje dovodi do uspeha kompanije. Na ovom kongresu želim da čujem kako controlleri gledaju na marketing i šta je to što smatraju da marketing treba da promeni a kako bi se obezbedila uspešnija saradnja između finansija i marketinga. Često se postavlja i pitanje da li je marketing investicija ili trošak. On treba da bude investicija.“



„DIGITALIZACIJE TREBA DA SE PLAŠIMO UKOLIKO ONA DOLAZI KAO NEMINOVNOST“

Mirko Vincetić
Direktor
CASHBACK

„Naša firma, Cash Back IMO sa sedištem u Beogradu, posluje u Srbiji već desetak godina, a obezbeđujemo usluge povratka inostranog PDV-a po osnovu troškova koji se ostvaruju u inostranstvu. Lepeza usluga na osnovu kojih je moguće da se vrati PDV je široka. Među najčešćim troškovima za koje vraćamo PDV su usluge hotelskog smeštaja, seminari, kongresi, sajmovi, obuke, gorivo, putarina, dorada proizvoda, transportni troškovi. Koristeći našu uslugu, srpski klijenti ostvaruju značajne uštede novčanih sredstava, jer se smanjuju troškovi i tako povećava konkurentnost. Ovu uslugu obezbeđujemo u saradnji sa švajcarskom kompanijom United Cash Back, koja je lider u ovoj oblasti i koja u svom portfoliju nema deset usluga, već samo tu jednu – povratak inostranog PDV. Treći put prisustvujem kongresu controllera, teme su aktuelne i zanimljive, a paneli interesantno koncipirani. Controlling još uvek nije dovoljno prepoznat u Srbiji, ali ovaj kongres i aktivnosti MCB-a doprinose njenoj većoj prepoznatljivosti i primenljivosti. Procedure, zakonska rešenja i ukupno okruženje koji čine poslovni ambijent, nisu poptuno usklađeni sa intencijom da se ova oblast snažnije i dinamičnije razvija. Digitalizacije treba da se plašimo, ali samo ukoliko ona dolazi za pet minuta kao neminovnost. Međutim, ako je to nešto što nas očekuje za godinu – dve, onda moramo da imamo racionalan odnos i da izgradimo realan pristup tome. Vremenska komponenta je važna i ne smemo ishitreno da ulazimo u oblast koja predstavlja budućnost, ali ni sporo i inertno. Pismenost koju podrazumeva digitalizacija, nužna je i korisna.“



„ZA SVAKU FIRMU JE NAJBITNIJE PRAĆENJE TROŠKOVA“

Milan Mojić

Generalni menadžer
AERION SOLUTION

„Ovakve manifestacije su potrebne Srbiji zbog sticanja novih znanja u poslovnoj sferi. Cilj je da se nauči koja se praksa pokazala najuspješnijom. Kao jednu od važnijih tačaka, izdvojio bih *networking* i direktnu komunikaciju između različitih firmi, što potencijalno može da dovede do sklapanja poslova. Svrha ovakvih događaja jeste ubrzanje poslovanja i primena praksi i iskustava koja su se pokazala kao efikasna. Za svaku firmu je najvažnije praćenje troškova, kao i optimizacija i automatizacija procesa, kako bi sistem mogao da prati dalji rast. Digitalizacija, kao tema ovogodišnjeg kongresa, dovodi do ubrzanja poslova i redukcije troškova, a u cilju ostvarivanja većih performansi i boljih poslovnih rezultata.“



„DIGITALIZACIJA JE PROŠLOST, SADAŠNJOST I BUDUĆNOST“

Miloš Pucarević

Business development manager
GOPRO

„Kongresi poput ovog mnogo znače za promociju različitih novih dostignuća, tehnologija i biznisa i služe za povezivanje različitih kompanija i promociju ideja. Digitalizacija je prošlost, sadašnjost i budućnost. Ne možemo da kažemo da je samo budućnost, jer potreba za digitalizacijom svih procesa postoji već godinama. Postoji bojazan da će ona da zameni čoveka, ali ja mislim da se to neće desiti. Digitalizacija procesa će da stvori potrebu za dodatnim IT kadrovima. Bez udela ljudskog znanja i ekspertize nemoguće je da se sprovede i sama digitalizacija. Nama je, kao implementatoru softvera, cilj da optimizujemo poslovne procese i poslovanje naših klijenata i da oni uz što manje napora ostvare što bolje rezultate. Kad je controlling u pitanju, ovaj kongres je sigurno jedna od najbolje organizovanih manifestacija u Srbiji. Moja kompanija je na ovom kongresu o controllingu prisutna već godinama. Bojan Šćepanović i MCB ulažu ogromne napore da ovaj Kongres dostigne najviše standarde. Činjenica da su uspeali da okupe više od 500 učesnika, eminentnih ljudi, govori o tome koliko su u tome uspešni. Verujemo u ovakve manifestacije jer one povećavaju svest poslovnih subjekata o postojanju kompanija kao što je GoPro i čine prepoznatljivim naše ime i brend.“

IT I BUSINESS POSTAJU JEDNO TE ISTO!

Branislav Zobenica

CEO

M&I SYSTEMS, CO. GROUP

M&I Systems, Co. je kompanija osnovana 1991. godine kao Management & Information Systems Company, sa sedištem u Novom Sadu. U 26 godina poslovanja potvrđena je kao lider u razvoju i implementaciji informacionih rešenja u domenu različitih industrijskih grana. M&I Systems je već nekoliko godina zaredom partner i aktivan učesnik ICV Kongresa Controllera i ovogodišnja tema je za nas bila posebno zanimljiva.

Digitalizacija je postala nezaobilazan termin u gotovo svakom poslovnom razgovoru danas i gotovo svako ima svoje shvatanje i tumačenje toga šta je zapravo digitalizacija. Da li je informaciona tehnologija važna – to više nije pitanje. Informaciona tehnologija je neophodna i vitalna za svaki biznis. Tehnologija je temelj svakog efikasnog poslovnog procesa. Međutim, i tehnologija se menja. Već dugi niz godina se dešava transformacija poslovne tehnologije. U 10 godina se tržište sasvim promenilo, klijenti traže sasvim drugačija rešenja, vide, osećaju mogućnosti koje nude nove tehnologije. Tehnološka rešenja postaju temelj njihovog posla. Malo po malo – IT i business postaju jedno te isto. Da, danas IT jeste Business! I business, jednako kao i čitav svet danas, jeste digitalan. A digitalizacija je promenila „standardni poslovni model“ kao nijedna promena do sada.

Vrednost dobrog controllinga leži u njegovom pozicioniranju unutar kompanije. Sve dok je controlling „zatvoren“ unutar vertikale kojom CFO upravlja, nema mnogo mogućnosti da pokaže svoj pun potencijal. Povezivanjem controllinga sa operativnim funkcijama, stalnom koordinacijom (npr. sa prodajnim i/ili projektnim funkcijama), controlling donosi mnogo veću vrednost za kompaniju.

Sve veći broj učesnika kongresa ukazuje na njegov značaj kao i na veću aktivnost i angažovanje controlling zajednice u Srbiji. Kongresi poput ovog su značajni za razmenu ideja, različitih poslovnih praksi i iskustava kao i za povezivanje kompanija i individualaca.





SAP DIGITAL BOARD ROOM

Naš strateški partner, SAP West Balkans, najveća Evropska kompanija u oblasti softvera, na 5. ICV Kongresu controllera je predstavila svoj novi revolucionarni proizvod – SAP Digital Board Room.

Dok je nekada za donošenje odluka bio potreban ceo tim direktora, kako bi imali uvid iz svih uglova, danas je to svedeno na moderan sistem izveštavanja putem digitalnih tabli. Kompanija SAP je napravila digitalni board room, jednu vrstu interaktivnog dashboarda gde su sve ključne informacije na jednom mestu. Ovaj sistem daje menadžerima kompletno, trenutno stanje kompanije, kao i ključne pokazatelje na osnovu kojih se donose odluke. Samim tim, poboljšava se sistem odlučivanja pristupom tačnim informacijama, *ad hoc* upitima i analizom mogućih alternativa. Digital board room ima ekran osetljiv na dodir, a informacije se dobijaju trenutno.

Ovo novo SAP-ovo rešenje podstiče digitalizaciju, pojednostavljuje proces odlučivanja i ubrzava potrebno vreme za pripremu izveštaja. Budućnost je već počela – a SAP je uvek predvodnik novih trendova.



Učesnici



Kristina Bojović

Izvršni direktor za ljudske resurse
ELEKTROMREŽA SRBIJE

„*Elektromreža* je u poslednje tri godine implementirala SAP sistem na svim nivoima. Regrutaciju i selekciju radimo na SAP-ovim rešenjima. Na višem nivou SAP portala radimo online treninge i na taj način najviše smanjujemo troškove. Broj radnika je ostao isti, dok je administracija smanjena. Kada uvedemo SAP portal, administracija i papirologija će biti umanjene za najmanje 70 odsto. Digitalizacija menja poslovne procese i ide ka informatičkom sistemu, dok se manuelni deo umanjuje. Radna mesta su drugačija, ali njihov broj se ne smanjuje.“



Vladimir Mitevski

Direktor odeljenja za
odnose s javnošću
KOMERCIJALNA BANKA

„Kongres je pokazao da je controlling izuzetno potrebna i primenljiva savremena poslovna filozofija i funkcija koja je neophodna kao stručna podrška menadžmentu. Controlling doprinosi transparentnosti, koordinaciji i integraciji poslovanja. Učesnici u raspravi potvrdili su da je controlling danas moderna menadžment filozofija, čija je uloga povezivanje podataka u jednu celinu kako bi se dobio panoramski pregled poslovanja. Pokazalo se da su u pravu oni koji tvrde da controllingom suvereno vladaju brojevi.“

Ne možemo da zaboravimo da ne može da se rukovodi nečim što ne može da se iskaže brojem ili da se izmeri. Uprkos tome, controlling je mnogo više od brojeva. Kada bismo bili usmereni isključivo na brojeve, većina naših odluka bila bi potpuno pogrešna, jer nedostaje intuicija, ali kada bismo odlučivali isključivo intuitivno, većina odluka opet bi bila pogrešna. Pravi put upravljanja jeste kombinacija brojeva i intuicije, a controlling mu daje poseban šmek, usmeravajući ga ka cilju na najbolji mogući način.“



Ivan Jovičević

Plan i analiza
ELEKTROMREŽA SRBIJE

„Teško je da se priča o napretku u controllingu, uzevši u obzir činjenicu da controlling pre četiri godine nije ni postojao u Srbiji. Uvedeni su SAP sistemi, uvedeno je planiranje na način koji je uobičajen u svetu, kako bi se znalo za šta se novac obezbeđuje i kako bi se znale planske cene. Moja preporuka ovom kongresu jeste to što postoji preklapanje tema: digitalizacija, controlling, marketing i ljudski resursi. Kada govorimo o controllingu, potrebno je da se konkretizuju teme.“



Zoran Sarafijanović

Osnivač
VIRTUM CONSULTING

„Ovo je moje drugo učešće na kongresu tokom ovih pet godina i smatram ga izuzetno korisnim za ljude koji se bave finansijama i računovodstvom, a u širem smislu i za ljude koji se bave drugim oblastima u okviru svojih funkcionalnih celina. Controlling nije delatnost sama po sebi, controlling je skup disciplina koje se baziraju prvenstveno na finansijama i računovodstvu i objedinjuje poslovni aspekt zajedno sa finansijama, koje su esencija poslovanja. Kongres controllera je jedini i najveći u zemlji, organizuje ga domaća firma, što je sjajno za našu malu zemlju. Postoji mnogo događaja ovakvog tipa koje organizuju strane organizacije, a meni je čast sto imam priliku da učestvujem na renomiranom forumu iz ove oblasti. Kongres ne treba da se posmatra u uže funkcionalnom smislu i da se doživljava kao susret isključivo sa ljudima iz sveta finansija i računovodstva, već i iz sfere marketinga, inženjeringa, operacija, proizvodnje... Controlling u Srbiji nije toliko nerazvijen. Uloge računovodstva i finansija nekada su se marginalizovale, ali na mlađim generacijama je da osnaže tu ulogu. U kontekstu usložnjavanja poslovnih aktivnosti, kako u Srbiji tako i u inostranstvu, imperativ je i tehnološki napredak. Jedan od načina je digitalizacija i upravo zbog toga se controlling kao multifunkcionalna i multidisciplinarna oblast nužno razvija u optimalnom kapacitetu. To će imati reperkusije i na stanje finansija i ukupno na bolju sliku naše privrede. Očekujem da mlade, školovane generacije poboljšaju poslovni ambijent, da se ojača njihova uloga u okvirima organizacija u kojima rade, kao i u kontekstu vlasništva. U budućnosti očekujem da i Kongres da odgovore i rešenja za razvoj i jačanje uloga finansija i računovodstva, što će unaprediti standard naših firmi. Naša firma karakteristična je po tome što prvi put nudimo na našem tržištu usluge eksternog finansijskog upravljanja i savetovanja. Obezbeđujemo kvalitetnu i daleko bolje plaćenu uslugu od standardnog finansijskog izveštavanja i knjiženja unutar organizacije, a paralelno sa tim i obuku, formiranje celog tima i njegove strateške uloge unutar organizacije.”

Bojan Mitić

CUBE RISK MANAGEMENT
SOLUTIONS

„Mislim da su teme koncipirane previše uopšteno, ne ukazuju na blisku vezu između controllera i digitalizacije. Nisu usmerene ka vezi prema krajnjem korisniku, a koja je krucijalna. Moja sugestija je da se uradi neka kvalitetna analiza slučajeva - „šta možemo da vidimo i saznamo, a želimo da podelimo i prezentujemo?” Nesporno je da na kongresu ima zanimljivih predavača i zanimljivih tema, ali moram da primetim da je moj subjektivni doživljaj nakon određenih predavanja bio kao da sam listao dnevnu štampu. U firmama u Srbiji koje zapošljavaju manje od pedeset radnika niko i ne zna šta znači pojam controlling, tako da je iluzorno istraživati da li je controlling u takvim firmama prisutan, bilo kroz organizaciju posebnog odeljenja, bilo kroz posao. U javnim preduzećima i državnoj upravi neophodno je uvođenje controllinga, a u cilju transparentnijeg izveštavanja i izostanaka bilo kakvog političkog uticaja.”



**Jelena Đukić i
Milka Savović Zakić**
COFACE, BEOGRAD

„Godinama saradujemo sa MCB-om, koji ima fantastičan, moderan način prezentacija i organizacije. Kao firma, četvrti put smo prisutni na ovom forumu. Prethodnih godina bili smo u ulozi sponzora, a sada smo učesnici i veoma smo zadovoljni programom ovogodišnjeg Kongresa. Paneli i diskusije su i podsticajne i edukativne. Mi poslujemo u oblasti finansija i možemo relevantno da ocenimo način na koje su te teme zastupljene i tretirane. Mislim da je sveobuhvatno, valjano i celovito predstavljen čitav set pitanja iz oblasti u kojoj i same radimo. Osnov našeg poslovanja zasnovan je na digitalizaciji i mi pomno pratimo i implementiramo sva dostignuća u tome. Praćenje trendova i uvođenje tehnološki naprednih rešenja doprinelo je optimalizaciji učinka i povećanoj efikasnosti. Nepotreban je strah da će digitalizacija da izazove negativne promene, odnosno da će da dovede do drastičnog smanjenja broja zaposlenih radnika. Ljudski faktor je još uvek od presudnog značaja i težište se premešta ka osposobljavanju i usavršavanju zaposlenih.”

Ranka Vidaković
Član udruženja controllera

„U svakom smislu pozdravljam napore da se iz godinu u godinu organizuje jedno ovakvo okupljanje. Sam Kongres na zadovoljavajuć način predstavlja i teme i stručnjake, i omogućava komunikaciju i edukaciju. Dolazim iz firme sa sedištem u BiH i mogu analitičnije i kompetentnije govoriti o controllingu u tom delu regije. U BiH, controlling je još uvek u embrionalnoj fazi razvoja, vrlo malo je zastupljen i moje učešće na jednom ovakvom događaju delom je i nastojanje da proširim svoja znanja i prenesem svest o potrebi za uvođenjem novih ideja i prakse u rad naše firme i poslovno okruženje u celini. U državnim firmama i javnim preduzećima u BiH apsolutno ne postoje controlleri, a u većim preduzećima, sa kojima poslovno saradujemo, postepeno se uvode odeljenja controllinga. U manjim se još uvek zadovoljavaju postojanjem službi računovodstva i finansija i konzervativnim načinom rada. Digitalizacija u BiH ne sprovodi se tempom koji je najavljen. Digitalizacija podrazumeva korenite promene i, pre svega, menjanje poslovne filozofije. Ona je proces koji obuhvata sve učesnike, širok je i zaseca ono fluidno, kao što su navike i rutina. Nivo prilagođavanja novim trendovima vidljiv je samo u većim preduzećima ili kompanijama sa stranim većinskim vlasništvom. Drugi subjekti sporo se tržišno prilagođavaju. Strah da će digitalizacija da prouzrokuje masovna otpuštanja, umnogome je iracionalan.”

GORDANA BUKUMIRIĆ
CEO
UNIQA OSIGURANJE

Briga o ljudima na svim nivoima

Tržište osiguranja u Srbiji konstantno se razvija. Gordana Bukumirić, CEO kompanije UNIQA Osiguranje, govorila je o specifičnostima i perspektivama ove industrije, naglašavajući da je briga o ljudima osnovni preduslov za uspeh i na poslovnom i na privatnom planu.

POSAO

■ **Osiguranje je oblast koje je izuzetno razvijeno u svetu. Koliko je ono razvijeno u Srbiji i kolika je *potrošnja per capita* (premija po glavi stanovnika) kod nas, a u odnosu na svet?**

Sa prosečnim godišnjim izdvajanjem za osiguranja od 78 evra po glavi stanovnika, Srbija je među najniže rangiranim zemljama u Evropi, pa je samim tim i potencijal za rast poslovanja veliki. Poređenja radi, najveća evropska prosečna premija na godišnjem nivou iznosi 1.975 evra, i to u Austriji. U regionu, Hrvati izdvajaju 272 evra, Bugari 122, Crnogorci 117, dok su na dnu lestvice Makedonci sa 56 evra i Albanci sa tek 19 evra. Da bi se ovakva situacija promenila, potrebno je da imamo aktivnu ulogu u poboljšanju kvaliteta života ljudi i da budemo posvećeni kreiranju pozitiv-





nih vrednosti u društvu, imajući u vidu sigurnu budućnost svih generacija. Naša misija je da konstatno radimo na edukaciji stanovništva i da podignemo svest o važnosti osiguranja. Nažalost, u Srbiji i dalje vlada mišljenje da je osiguranje skupo, nepotrebno i da se neželjeni događaji dešavaju drugima. Zato i želimo da svima približimo osiguranje kao potrebu savremenog čoveka. Na ovom putu u velikoj meri nam pomažu konstantne inovacije, koje primenjujemo u svim sferama poslovanja. Razvili smo proizvod životnog osiguranja, kojim našim klijentima nudimo mogućnost da sami, prema sopstvenim potrebama, kreiraju svoje paket osiguranja. Jedni smo od lidera u segmentu privatnog zdravstvenog osiguranja, kao i prodaje proizvoda osiguranja u bankama. Takođe, uveli smo i brojne druge mogućnosti, kao što su onlajn kupovina putnog osiguranja, onlajn prijava šteta i slično. Želimo da smo uvek, na jedan korak bliže svojim klijentima i da im prikazemo pozitivniju stranu života.

UNIQA Osiguranje ima oko 600 zaposlenih i više od 500.000 klijenata u Srbiji. Koji su izazovi za predsednika izvršnog odbora jedne ovakve kompanije?

Pred one čiji je posao da upravljaju kompanijskim vrednostima postavljene su velika odgovornost i obaveze – da rade sa ljudima, da ih uvode u posao i da brinu o njihovom razvoju i napredovanju. Svaki dobar lider mora da zna da „izvuče“ najbolje od svojih zaposlenih, da zna da ih motiviše, ali i da im omogući da se razvijaju. Zato je i najveći izazov da se, osim iskrenosti i poverenja, koji su osnova za dobar i zdrav poslovni ali i svaki drugi odnos, sa zaposlenima ostvari lojalan odnos koji se zasniva na razumevanju i spremnosti na konstruktivan dijalog. S jedne strane, predsednik izvršnog odbora u obavezi je da se potruži da ispuni visoka očekivanja koja pred nas svakodnevno postavljaju akcionari, ali s druge strane i da osluškuje potrebe veoma zahtevnog tržišta. Trudimo se da misiju i viziju UNIQA osiguravajuće grupacije efikasno sprovedimo i prilagodimo tržištu Srbije. Svakodnevno, naša obaveza je da ostvarimo besprekoran balans i da kroz tačno i precizno strateško planiranje ispunimo zadate

ciljeve. Ključni element u prevazilaženju ovih izazova su dobro razvijeni kanali komunikacije, kojima našu strategiju poslovanja prenosimo do svakog zaposlenog u UNIQA timu, i to kroz svakodnevne odluke. S druge strane, treba akcentovati dobru komunikaciju s kolegama u regionu, a u cilju razmene iskustava kao i primera dobre prakse. Svakako, leaderska pozicija zahteva i brojna druga angažovanja - mi smo ti koji „grade mostove“ između kompanije i javnosti: uspostavljamo i održavamo dobre odnose s predstavnicima lokalne zajednice, brojnim partnerima, ali i predstavnicima medija.

Osiguranje je specifična delatnost, recimo, Vaš tim profesionalaca sastoji se od ekonomista, aktuara, pravnika, inženjera, psihologa, prodavaca, IT stručnjaka... Kako je moguće da se organizuje dobro funkcionisanje jednog ovakvog tima, u čemu je tajna uspeha?

UNIQA tim je složan i uigran, i posluje na principima poverenja i timskog rada. Važno je da svi članovi imaju pozitivnu energiju, zdravu ambiciju i proaktivnost. Naša prednost je što je tim koji trenutno vodim upravo takav. Kažu da tim koji pobeđuje ne treba menjati, ali ga treba podržavati i razvijati. Svako od nas, bez obzira na poziciju na kojoj se nalazi i vrstu posla koju obavlja, jednako je važan za kompaniju, neprocenjivo je vredan i zaslužan za svaki postignut poen, za svakog novog klijenta i svaku stepenicu ka vrhu. Koliko zaposleni umeju, znaju, mogu - toliko će kompanija i da postigne.

Privatno zdravstveno osiguranje je rastući segment, a UNIQA osiguranje je lider u njemu. Kakva je Vaša projekcija po pitanju razvoja ovog tržišta?

Iako je učešće privatnog zdravstvenog osiguranja na srpskom tržištu još uvek malo u poređenju s razvijenim evropskim zemljama, prethodnih godina ono beleži stabilan rast, što je posledica povećanja svesti o ovom proizvodu kod osiguranika, ali i sve bolje ponude osiguravajućih kuća. Ukupna ugovorena premija privatnog zdravstvenog osiguranja ostvorena

u 2016. iznosila je oko 1 milijarde dinara, što predstavlja rast od blizu 20% u odnosu na 2015. godinu. Trend rasta nastavljen je i u 2017. godini. Vrlo je važno što se, za razliku od ranijeg perioda, struktura rasta privatnog zdravstvenog osiguranja polako izmešta s korporativnih na individualne osiguranike, što u suštini predstavlja pravu vrednost ove vrste osiguranja. Naša kompanija kao lider u oblasti privatnog zdravstvenog osiguranja u Srbiji, u prethodnom periodu zabeležila je izuzetan rast u realizovanoj premiji, a ono što posebno oslikava kvalitet naše saradnje s osiguranicima, jeste činjenica da je procenat obnova polisa veoma veliki. To znači da se portfolio tržišta zdravstvenog osiguranja polako stabilizovao i da će u godinama koje slede beležiti konstantan rast. Srpsko tržište definitivno ima veliki prostor za dodatno širenje, uzimajući u obzir broj mogućih osiguranika u poređenju sa trenutnim brojem od oko 50.000 lica koja uživaju benefite dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja. Da bi ta ekspanzija bila još veća, potrebno je da se uspostavi saradnja u okviru obaveznog i privatnog zdravstvenog osiguranja i da se povezuju državne i privatne zdravstvene institucije. Dobrovoljno zdravstveno osiguranje bi u Srbiji trebalo da bude dopuna obaveznog zdravstvenog osiguranja. Primarno je potrebno da se razvija pružanje usluga koje ne postoje u sistemu obaveznog zdravstvenog osiguranja ili pružanje višeg nivoa i kvaliteta usluga, a što bi trebalo da utiče na smanjenje izdataka pojedinaca na zdravstvene usluge „iz džepa“.

■ **UNIQA je prepoznata kao kompanija koja konstatno ulaže u društvenu zajednicu. Koje projekte biste izdvojili kao najvažnije?**

Jedan od glavnih strateških pravaca UNIQA osiguranja jeste ulaganje u zajednicu u okviru koje posluje. Zato smo mi, tokom nepunih 11 godina koliko poslujemo na tržištu Srbije, podržali mnogobrojne humanitarne, sportske i kulturne projekte. Veoma sam ponosna na to što je UNIQA osiguranje krajem 2016. godine dobilo i nagradu „Planeta za biznis“ za društveno odgovorno poslovanje. UNIQA je jedan od pokrovitelja Vaterpolo saveza Srbije, odakle su ponikli

svetski, evropski i olimpijski šampioni. Takođe, tri godine zaredom UNIQA je podržala i najveći atletski događaj u Srbiji - Beogradski maraton. Sportski put UNIQA osiguranja olakšala je i podrška ambasadora Saše Đorđevića, koji svojim imenom i postignutim rezultatima u košarkaškoj karijeri na najbolji način promovise vrednosti ove kompanije. Tokom 2016. godine UNIQA je ulaganja u sport, kao zvanično osiguranje Olimpijskog tima Srbije, krunisala saradnjom i sa Olimpijskim komitetom Srbije. Početkom 2017. podržali smo i učesnike Specijalne olimpijade Srbije na Zimskim olimpijskim igrama za osobe sa specijalnim potrebama. Takođe, podržavamo i kulturne manifestacije, pa smo tako dugogodišnji prijatelj jedinstvenog Šekspir festivala, ali i osiguravač mnogobrojnih izložbi. Osim podrške najtalentovanijim sportistima, godinama unazad UNIQA je stajala i uz najbolje studente Srbije u okviru projekta „Putujemo u Evropu“. Razvili smo partnerstvo i sa Mokrogorskom školom menadžmenta, ali i bili deo akcije „Bitka za znanje“, tokom koje smo kupovinom Mbot robota omogućili mališanima lakše učenje robotike i programiranja. I naravno, podržali smo mnogobrojne humanitarne projekte.

■ **Vi radite više od dvadeset godina u osiguranju. Da li ste poželeli da nekada promenite industriju?**

Čovek sazreva i menja se svakog dana, u skladu s novim izazovima s kojima se hvata u koštac i u skladu sa novim iskustvima koja stiže. Jer, ako se ne menja, stoji u mestu i nema prostora za napredak. Ipak, koliko god da svakodnevni rad iziskuje konstatne promene i usavršavanja, nikad nisam želela da promenim industriju. Svakako, u biznisu nikad ne smete da se zadovoljite trenutnim stanjem. Kako bi stari Latini rekli, „ne napredovati, znači nazadovati“. Dakle, moje težnje će uvek da budu usmerene ka većem, boljem, efikasnijem poslovanju u okviru tržišta osiguranja, koje su u skladu i s ambicijama UNIQA osiguranja, a to je da bude-mo najbolja osiguravajuća kuća u Srbiji. To je ostvarivo kroz održivi rast poslovanja i superiorno servisiranje klijenata.



CONTROLLING

■ **Controlling je u poslednjih nekoliko godina zaživeo u Srbiji i kompanije imaju sve veću potrebu za njim. Kakvo je Vaše viđenje controllinga?**

UNIQA osiguranje je potrebu za controllingom uvidelo od samog početka poslovanja na tržištu Srbije. Ova funkcija je neophodna za donošenje kvalitetnih odluka i projektovanje dugoročno održivog poslovanja baziranom na činjenicama. U početku razvoja cilj controllinga bio je unapređenje sistema izveštavanja, dok je s vremenom on unapređen u funkciju koja ima strateški značaj i ključnu savetodavnu ulogu kod menadžmenta za strateško planiranje.

■ **Controlling započinje od strateškog planiranja. Kako se odvija proces strateškog planiranja u UNIQA osiguranju?**

Strateško planiranje zasniva se na analizi tri osnovna parametra: kretanje makroekonomske situacije, kretanje tržišta osiguranja i projekcija kretanja poslovnih parametara unutar naše kompanije. Analizom ovih parametara, a uz pomoć controllinga, menadžment kompanije donosi odluke koje određuju strateški pravac razvoja. Naši rezultati u prethodnom periodu pokazuju da je ovo pravi način i da garantuje uspeh i u narednom periodu.

■ **Kaže se da je controller „ekonomska savest menadžera“. Koliko Vama controlleri pomažu u donošenju odluka?**

Prilikom donošenja strateških odluka controller ima važnu ulogu u obezbeđivanju relevantnih informacija i davanju alternativnih scenarija i njihovog uticaja na poslovanje. Kao što sam već napomenula, dobra i kvalitetna analiza, uz neizostavan predlog aktivnosti koji daje controller, obezbeđuje da odluke koje donosim sadrže dugoročnu viziju razvoja kompanije.

■ **Controlleri prave veliki broj izveštaja. Kako Vi zamišljate dobar izveštaj?**

Dobar izveštaj je pregledan i koncizan i sadrži sve neophodne ključne parametre uspeš-

nosti (KPIs) na jednom papiru. Ovakav izveštaj obezbeđuje da menadžment kompanije može da se fokusira na parametre koji oslikavaju trenutno stanje kompanije, ali i na parametre koji pokazuju dugoročne trendove i očekivanja u narednom periodu.

■ **Controlling procesi su visoko razvijeni u UNIQA osiguranju. Koje glavne oblasti i procese pokrivaju controlleri u vašoj kompaniji?**

Karakteristika UNIQA osiguranja u svim zemljama jeste da su finansijski i sales controlling odvojeni po divizijama, ali da svakodnevno usko saraduju. Dok je u finansijskom controllingu više pažnje posvećeno finansijskim KPIs (profitabilnosti, troškovima, investicijama...), u sales controllingu fokus je na unapređenju prodaje i predlaganju akcija u cilju ispunjenja prodajnih KPI-jevi (planovi prodaje, stabilnost portfolija, teritorijalna pokrivenost, diversifikovanost prodaje/proizvoda/tržišta...). Iako odvojeni, osnovni procesi controllinga su isti. Pre svega, to su procesi izveštavanja, analize ključnih parametara uspešnosti kompanije (KPI-jevi) i strateškog planiranja.

PRIVATNO

■ **Svakog dana ste u kontaktu sa velikim brojem ljudi – zaposlenima, klijentima, porodicom, prijateljima. Šta mislite, kako bi zaposleni opisali Gordanu? A kako bi je opisali prijatelji?**

Ovo pitanje bih i ja volela da im postavim. Nadam se da me zaposleni vide kao osobu u koju imaju poverenja, nekog ko je uvek dostupan za njih i spreman na konstruktivan razgovor i hrabre odluke. Zaista verujem u to da su zaposleni najveća vrednost svake kompanije i da je timski pristup poslu jedini mogući put do uspeha i trudim se da im to stavim do znanja u svakodnevnom radu. Volela bih da oni to prepoznaju kao našu korporativnu vrednost. S prijateljima takođe gradim odnos

zasnovan na poverenju i iskrenosti, tako da bih volela da su ovo osobine koje bi mi pripisali.

■ Direktori imaju sve manje slobodnog vremena. Kako Vi provodite slobodno vreme?

Pozicija direktora velike kompanije zahteva da ste konstantno u pokretu. Ponekad se desi da i tokom jednog meseca budem u obavezi da posetim nekoliko različitih destinacija, kako bih prisustvovala raznim poslovnim sastancima i skupovima. Koliko god to bilo izazovno, ovo je jedna od prednosti moje profesije pošto volim putovanja. Ipak, kad se vratim u Beograd, volim da iskoristim slobodne trenutke za opuštanje uz dobru knjigu. Takođe, smatram da je svaki trenutak koji provedemo u prirodi dragocen, tako da se trudim da što češće prošetam uz reku, daleko od gradske gužve.

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

Da bi se radio uspešno, svaki posao zahteva dosta vremena i posvećenosti. Ništa se ne događa preko noći i neophodno je da se uloži mnogo truda u sve velike i važne stvari. Ali, ono što je još važnije, jeste da se ostvari balans u svom životu, kako vas posao ne bi „progutao“ i kako biste uvek bili u stanju da sve držite pod kontrolom i da imate o svemu jasnu i objektivnu percepciju. Ponosna sam na to što sam uspela da uskladim privatno i poslovno i da ne zapostavim ni jedan od ova dva segmenata. Podjednak uspeh na oba polja je ono što me ispunjava. Bez podrške porodice, ne bi bio moguć ni lični a ni profesionalni uspeh.

■ Svaki dan donosite veliki broj odluka. Koja je najteža poslovna odluka koju ste morali da donesete?

„Dobar plan oblikuje dobre odluke – ovo je razlog zbog kojeg i dobro planiranje pomaže da se ostvare i neuhvatljivi snovi“, rekao je Lester Bitel. Verujem da odluke uvek treba da se donose tako da se prilagode vremenu, mestu i poslovnim poduhvatima, ali ono što nijednoj odluci ne sme da manjka, to su hrabrost u razmišljanju i delovanju, kao i transparentnost i otvorenost u komunikaciji.

■ Vi ste uspešna žena sa dugogodišnjim iskustvom. Koji savet biste dali mladima koji započinju svoju karijeru u dvadesetim godinama? Koji bi bio savet za one u tridesetim, a koji za one u četrdesetim?

Tehnološki razvoj je unapredio procese i komunikaciju, ali je značajno promenio i sistem vrednosti. Sve se događa brzo i odmah. Neke industrije bazirane su na tradicionalnim vrednostima, kao što su poverenje, lojalnost, visoki moralni standardi... a to se izgrađuje vremenom i doslednim postupanjem. Osiguranje je jedna od njih. Mladima koji tek ulaze u posao dala bih savet da prvo izaberu profesiju koju vole i da budu spremni da ulože veliki trud i energiju kako bi postali najbolji u svom poslu. Biti dobar u nečemu više nije uspeh. Moraš da radiš na tome da budeš najbolji. Da učiš, da pitaš, da istražuješ, da konstantno pokazuješ interesovanje, da uvažavaš iskustvo i postojeću praksu. Međutim, to je proces koji zahteva vreme i strpljenje. Iskustvo nam govori da mladima često upravo to nedostaje. Kada dođu u ozbiljnije godine, moraju da budu svesni da su osnova svakog poslovnog uspeha konstantno usavršavanje i otvorenost za učenje. Koncept doživotnog učenja u osnovi je svake uspešne karijere, bez obzira na branšu i organizacioni nivo. Pri tom, ne mislim samo na praćenje inovacija u struci već i na razvoj veština koje su podjednako važne za uspešno obavljanje posla.

U četrdesetim, moramo da stojimo čvrsto na svojim nogama, da budemo spremni na veće izazove i hrabre odluke. Zaposleni u ovoj životnoj dobi trebalo bi da pokažu spremnost da svoja iskustva i znanja podele sa mlađim kolegama i da time omogućе kontinuitet poslovnih procesa. Mnoga znanja su tacitna, nepisana, iskustvena i neophodno je da se prenesu mlađim generacijama.

■ Za kraj, završite rečenicu Vašim omiljenim sloganom iz UNIQA serijala „Misli...“

...snaga svakog člana je tim, a snaga tima je svaki njegov član.

Gordana Bukumirić je CEO u kompaniji UNIQA osiguranje od juna 2014. Pre toga radila je na različitim pozicijama u istoj kompaniji, a pre toga radila je kao Head of Actuarial department u DDOR-u. Gordanu možete kontaktirati e-mailom gordana.bukumiric@uniqa.rs.

ДОКАЗАНО
АУТЕНТИЧАН

-1885-



JELENA STOJMEŃOVIĆ
MENADŽER FINANSIJSKOG PLANIRANJA I ANALIZE
ACTAVIS

Hektično okruženje i kako se izboriti sa njim

Promene, dinamičnost, prilagođavanje, inovacije - sve su to izrazi kojima može da se opiše sredina u kojoj danas funkcioniše svetska privreda. Farmaceutska industrija takođe može da se okarakteriše na sličan način, ali bih rekla da je još preciznije definiše jedna kratka, engleska reč - *hectic* (u doslovnom prevodu - „grozničav, užurban“). Naravno, ovakvo okruženje ne ostavlja bez posledica nijedan segment poslovanja, pa ni controlling. Posledično, nameće se pitanje - da li je i kako u jednoj takvoj sredini moguće praviti izveštaje koji s jedne strane, treba da budu uniformisani i jednostavni, a s druge strane da odražavaju svu tu „grozničavost“ i pomognu u donošenju odluka koje će omogućiti ne samo adekvatnu reakciju na novonastale okolnosti, već i umanjiti potencijalno negativno dejstvo budućih okolnosti na poslovanje? Odgovor na ovo pitanje je: Da, moguće je, ali samo ukoliko postoji saradnja i otvorenost, kako prema promenama tako i prema ljudima. Dakle, saradnja sa različitim sektorima (i lokalno i regionalno), konstantno usavršavanje stručnih i „soft“ znanja i veština, kao i pozitivan stav prema promenama, od ključnog su značaja.

Za pet godina, koliko traje moje profesionalno angažovanje u timu *Actavis*, prošli smo kroz tri ozbiljne strukturne i vlasničke promene, dve izmene grupnog izveštajnog sistema i kompleksne IT migracije. Upravo mi je saradnja pomogla da u uslovima ozbiljnih zahteva kratkih rokova i prirodnog otpora ka promenama i neizvesnosti (svojestvenog većini ljudi) uspešno ostvarim sve zadate ciljeve; saradnja kako sa neposrednim članovima Controlling tima, tako i sa Računovodstvom, IT sektorom, kolegama iz odeljenja Poslovnog razvoja (Business Developmenta) i naravno Prodajom i Marketingom. Kako drugačije uspešno postaviti osnovu za grupno/globalno izveštavanje (mapiranje konta, troškovnih mesta i profitnih centara) ili potpuno rekonstruisati organizacionu šemu u cilju prilagođavanja novonastalim zahtevima ako ne postoji komunikacija sa svim sektorima na dnevnom nivou? Kako grupisati proizvode u odgovarajuće segmente ako od Product menadžera i Business unit direktora nemate povratnu informaciju? Kako pravilno alocirati marketinške troškove na konkretne aktivnosti ako nemate uvid u mogućnosti ERP sistema ili u potrebe za različitim vrstama ulaganja koje različiti proizvodi zahtevaju? Na kraju, kako napraviti svrsishodnu analizu profitabilnosti proizvoda koja će biti uporište za kvalitetne poslovne odluke ako ne postoji dvosmerna komunikacija na svim nivoima (horizontalna i vertikalna), a prvenstveno na relaciji Finansije - Sales & Marketing?

Podjednako važno pitanje jeste kako da se obezbedi neometana i dugoročna saradnja? Moje iskustvo govori da je, osim aktivnog učešća na sastancima i razmene informacija, neophodno i da se konstantno radi na podizanju svesti i nivoa znanja svih članova tima. Ne mislim samo na stručne obuke koje organizuju spoljni konsultanti (živimo u vremenu interneta i online treninga), već mislim na inicijativu „Finance for Non-Finance“. Suština ovog projekta, interno organizovanog i sprovedenog, bila je da se kroz niz praktičnih primera na kvartalno organizovanim sesijama, u periodu od godinu dana, što veći broj kolega koje su po prirodi svog posla upućene na prodaju, upozna sa osnovama finansija (terminologijom, finansijskim izveštajima i pokazateljima). Krajnji cilj bio je bolje razumevanje uloge finansija u donošenju poslovnih odluka. S druge strane,

meni lično je ova inicijativa pomogla da kroz direktan kontakt i višednevnu interakciju upoznam kolege iz Sales Force-a i iz jedne druge perspektive doživim sopstveni posao. Jer, iako nam je savremeno doba donelo mnogo korisnih alata kojima je svakodnevni život i posao olakšan, svi smo svesni činjenice da živa reč nema alternativu kada je u pitanju komunikacija. Setimo se samo koliko puta nam se dogodilo da čak i nakon nekoliko razmenjenih mejlova, određena tematika nije dovoljno pojašnjena (pritom ne mislim na jezičke barijere), a nakon čega je samo jedan razgovor ili telekonferencijski sastanak razrešio sve nedoumice.

Na kraju, mada ne manje važno, napomenula bih da rad u controllingu u jednom turbulentnom, multikulturalnom okruženju donosi mnogo prednosti – prvenstveno mogućnosti za profesionalno usavršavanje. Dobar controller mora da bude savetnik, odnosno da poseduje znanja iz različitih oblasti:

- excela (naročito Pivot) i Power Pointa, kao odličnih alata koji omogućavaju da se relativno brzo dođe do izveštaja i da se na transparentan način oni predstavljaju zainteresovanim stranama,
- biznisa koji se analizira (zakonska regulativa, interna kompanijska akta, procedure i pravilnici),
- ERP sistema (uspeh implementacije novih sistema izveštavanja u velikoj meri zavisi od poznavanja lokalnog ERP-a, njegovih mogućnosti i ograničenja),
- računovodstva i finansija (osnove računovodstvenih načela i principa),
- osnova revizije (postulati interne revizije, Sarbanes & Oxley Act),
- važnost timskog rada i komunikacionih veština (kvalitet međusektorske saradnje uvek je iznova na testu prilikom izrade godišnjih planova, mesečnih i kvartalnih prognoza, tzv. forecasta),
- činjenice da su samo promene konstanta, pa je prilagodljivost controllera ne samo poželjna osobina, već „condition sine qua non“.

Da rezimiramo, ako samo trčanjem možemo da držimo korak sa okruženjem, onda je controller lični trener menadžmenta koji treba da radi na očuvanju finansijskog zdravlja i održivog razvoja kompanije. ■



Jelena Stojmenović je Menadžer finansijskog planiranja i analize u kompaniji *Actavis* od maja 2012. Pre toga radila je *Coca-Coli* HBC. Jelenu možete kontaktirati e-mailom jelena.stojmenovic@actavis.com.

ANDRIJA PAVLOVIĆ
HEAD OF CAPITAL DEPARTMENT
DUNAV OSIGURANJE

Sigurnost uz controlling

Controlling kao moderna naučna disciplina, u poslednjim godinama nalazi širu primenu i u delatnosti osiguranja. Poslovanje u promenljivom poslovnom ambijentu izloženom uticaju finansijske krize i veći stepen konkurencije uz sporiji razvoj tržišta, nametnuli su potrebu za praćenjem i predviđanjem parametara poslovanja u neposrednoj budućnosti. Za kompanije orijentisane ka ciljevima, controlling predstavlja osnovni alat koji omogućava da se ti ciljevi i realizuju. Poslovni planovi predstavljaju scenario angažovanja resursa za dostizanje postavljenih ciljeva. Neophodnost analize poslovanja i poslovanja u izvesnijoj budućnosti sa efikasnim sistemom analize i izveštavanja, uslovila je da controlling sa određenim modalitetima razvije svoje alate i obezbedi značajnu ulogu u poslovanju i organizaciji poslovanja osiguravajućih društava (iako naziv ove discipline ili skupa poslovnih procesa u etimološkom smislu upućuje na kontrolnu aktivnost kao dominantnu). Kontrola, kao deo sistema controllinga u osiguravajućim društvima, predstavlja samo jedan njegov aspekt. Uvođenje novih proizvoda osiguranja, razvoj kanala prodaje i realizacija investicionih projekata, baziraju se na analizi efikasnosti i kvantifikovanju uticaja tih događaja na definisane ciljeve poslovanja.

Poput kontrolne table u automobilu koja vozaču obezbeđuje ključne informacije o kretanju vozila, tako i controlling u kompanijama obezbeđuje kvalitetne informacije o pravcima poslovanja kompanije. Automobil bez kontrolne table sa veštim vozačem možda može da stigne do postavljenog cilja i može da stigne bezbedno, ali je malo verovatno da će u trci da pobedi konkurente sa razvijenim sistemom obrade informacija i upravljanja. Kako bi disperzija ciljeva izgledala u automobilu



bez kontrolne table, prepunom putnika od kojih svako raspolaže sopstvenom analizom potrošnje, vremena i pravca kretanja? Jedan putnik isključivo razmišlja o potrošnji goriva i sugerše da je potrebno da se vozi u režimu optimalne potrošnje (finansije), drugi ukazuje na to da je prioritet promena u pravcu kretanja i da bi bilo bolje da se krene drugim putem (prodaja i razvoj), treći da je osnovni cilj da se pre svega svrati na servis (logistika), četvrti skreće pažnju na to ko je od putnika suvišan i predlaže da se izvrši promena rasporeda sedenja (HR). Takav automobil, sa vozačem koji je u međuvremenu postao vrlo zbunjen, pretiču svi oni koji su pre samog polaska utvrdili osnovne parametre i mehanizme analize i praćenja rezultata, i koji sada sugeršu svojim vozačima da su na pravom putu u okvirima zadatih vrednosti koje im garantuju uspeh, tako da na najbolji način mogu da iskoriste trenutne okolnosti, stanje puta i atmosferske prilike.

Prednosti primene controllinga u upravljanju osiguravajućim društvima najlakše je sagledati iz perspektive nedostataka doskorašnjih planskih ekonomija, u kojima se koncept upravljanja u najvećoj meri bazirao na iskustvenim modelima donošenja odluka, ustaljenim procesima rada i analize, a cilj poslovnih aktivnosti bio je ostvarenje plana uz održavanje visine angažovanih resursa u okviru zadatih budžeta. Takav način upravljanja, baziran na minimalnim međugodišnjim odstupanjima poslovnih parametara i određenim uobičajenim godišnjim rastom prihoda, ne garantuje da kompanija maksimalno koristi raspoložive kapacitete na najbolji način i da će da ostvari maksimalne rezultate. Raniji introvertni koncept upravljanja nije garantovao ni da će ostvareni ciljani rezultati konkurencije biti slični. Ostvareni rezultati poslovanja, koji budu u skladu sa planiranim, smatraće se veoma uspešnim iako će jedna takva stacionarna kompanija gubiti trku u konkurentskoj borbi. Izrada plana bazira se na raspoloživim informacijama u trenutku izrade plana i očekivanjima pojedinačnih planskih centara zaduženih za njegovu izradu. Osnovni izazov plana jeste vremensko nepoklapanje između trenutka njegove izrade i realizacije, koje za posledicu ima različitu raspoloživost relevantnih informacija.

Različite vremenske odrednice između formiranja planskih pretpostavki, izrade plana i njegove realizacije, predstavljaju osnovni nedostatak poslovnog plana. Nedostaci poslovnog plana, kao isključivog upravljačkog alata, mogu da se sumiraju na sledeći način:

- cilj poslovanja postaje realizacija plana, a ne maksimiziranje koristi za kompaniju.
- uspostavljeni sistem nagrađivanja bazira se na realizaciji planskih vrednosti pojedinih organizacionih delova, a ne na maksimalnom korišćenju resursa.
- makroekonomski okvir i planske pretpostavke su promenljive tokom perioda realizacije plana.
- razvoj tržišta, pojava novih proizvoda i konkurenata, kao i preferencije klijenata, su promenljive tokom perioda realizacije plana.

Specifičnosti delatnosti osiguranja sadržane su u rokovima ugovora o osiguranju, vrednostima osiguranih suma, trenutku ugovaranja osiguranja i visine osiguranih suma, zatim obračunu tehničkih rezervi baziranih na aktuarskim procenama, koje uslovljavaju stalno operativno revidiranje poslovnih planova i analizu uticaja na definisane ciljeve poslovanja. Odstupanje visine prihoda od premije u odnosu na očekivani, nema jednostavnu direktnu i ograničenu implikaciju na poslovni rezultat u nominalnom iznosu. Efekti na očekivane rezultate su višestruki i nastaju usled vremenske dimenzije izmene skadenci, trenutka početka i perioda trajanja osiguranja, a realizuju se u okviru pozicija obračunate prenosne premije i drugih komponenti tehničkih rezervi. Nastale izmene polaznih pretpostavki moraju da budu kvantifikovane i mora da bude izražen njihov uticaj na pokazatelje poslovanja kako bi ciljevi poslovanja, interesi osiguranika i regulatorni zahtevi bili u potpunosti ispunjeni, a kako bi kompanija koristila raspoložive resurse u cilju podizanja efikasnosti. Dodatnu specifičnost predstavlja i neizvesnost nastanka osiguranih slučajeva i isplate odštetnih zahteva osiguranicima.

Cilj u poslovanju osiguravajućih društava nije obezbeđivanje postizanja poslovnih rezultata na nivou planiranih, već obezbeđivanje minimuma varijanse između ove dve veličine na način kojim kompanija najefikasnije koristi raspoložive resurse. ■

Andrija Pavlović je Head of capital department u *Dunav osiguranju* od novembra 2010. godine. Pre toga je radio kao portfolio manager u *Erste Invest-u*, i kao Investment Analyst u *Delta Generali Osiguranju*. Andriju možete kontaktirati e-mailom andrija.pavlovic@dunav.com

NEDA ČIČAREVIĆ TEPIĆ
HEAD OF CONTROLLING DEPARTMENT
AGROGLOBE

Na jedan „klik“ do analize profitabilnosti

Jedan od najvažnijih pokazatelja za brzu analizu profitabilnosti jeste bruto/neto razlika u ceni po robi, kao i EBITDA po robi. Da li je moguće na jedan „klik“ u velikoj kompaniji, kao što je *Agroglobe*, u kojoj se promene dešavaju na dnevnom nivou, dobiti prvo neto razliku u ceni, a na kraju meseca i EBITDA po robi? Ukoliko imate dobro organizovan sistem koji iz dana u dan prati sve promene, kao i dobar informacioni sistem (u našem slučaju SAP), sve je moguće.

Šta podrazumeva dobra organizacija sistema?

Ažurnost u prikupljanju informacija sa terena, odnosno, evidentiranje promena u trenutku njihovog nastanka jedan je od najvažnijih i vrlo često jedan od najteže sprovodivih elemenata dobre organizacije i za čije sprovođenje treba da se utroši i najviše vremena. Međutim, bez obzira na to što tokom postavljanja sistema može da izgleda da je zadatak previše komplikovan i neostvariv, moguće je da se pravilno uspostavi efikasan sistem. Svaka kompanija ima svoje specifičnosti, svaka roba/proizvod može da ima elemente sezonalnosti, tako da ako se dnevno ne obavlja ažuriranje u knjiženju svih promena, onda je veoma teško da se donesu važne odluke o daljem toku poslovanja, kao na primer: prodaji robe/proizvoda, adekvatnim prodajnim i/ili nabavnim cenama i slično. Pravilno postavljen sistem prikupljanja informacija i njihovo redovno ažuriranje u mnogome unapređuju korporativno planiranje u svakoj kompaniji.

Zaračunavanjem svih troškova nabavke u trenutku izrade naloga za nabavku određene robe, dobijamo precizniju informaciju o stvarnoj nabavnoj vrednosti prodate robe u trenutku prodaje („COGS“), kao i o realnoj vrednosti/ceni zaliha. Ovaj način poslovanja, barem u našoj kompaniji, pokazao se izuzetno praktičnim i efikasnim, jer svi troškovi prodaje mogu da se



Neto razlika u ceni
po robi/proizvodu

Alocirani fiksni
troškovi

EBITDA po robi/
proizvodu

vežu za prodajni ugovor, odnosno, za robu i za kupca. Vezivanjem ovih troškova za robu i kupca stvaramo osnovu za mnogo lakšu i efikasniju analizu profitabilnosti po robi, ali i po svakom pojedinačnom kupcu. Odnosno, na relativno jednostavan način mogu da se izanaliziraju saradnja i profitabilnost po kupcima. Ovakav način organizacije preduslov je za uvođenje, odnosno, postavku analize profitabilnosti u SAP-u u CO modulu, kako bi ovaj vid analize imao maksimalnu upotrebnu vrednost.

Šta podrazumeva dobar informacioni sistem?

Dobar informacioni sistem je najvažnija pretpostavka za navedeni način organizovanje poslovanja. Bez dobrog IT sistema nije moguće obavljanje svih aktivnosti i analiza koje su osnova dobrog controllinga. S obzirom na to da kompanija u kojoj radim raspolaže sa jednim od najmodernijih i najprodavanijih ERP informacionih sistema u svetu – SAP, slobodno možemo da kažemo da posedujemo izuzetno efiksan informacioni sistem. Da bismo mogli ozbiljno da se bavimo analizom profitabilnosti, neophodno je da imamo i dobro organizovan sistem poslovanja i istovremeno i dobar informacioni sistem.

Profitability Analysis (CO-PA) je sastavni deo modula controllinga u SAP-u i predstavlja vrlo značajan i dragocen alat u sektoru controllinga, koji omogućava kompaniji da po unapred zadatom/željenom kriterijumu analizira profitabilnost po robi, grupi roba, profitnom centru, organizacionoj jedinici, kupcu, grupi kupaca, dobavljaču ili već po željenom kriterijumu menadžmenta kompanije. Ovaj modul na jednom mestu i na jedan „klik“ omogućava da se dobije izveštaj o profitabilnosti po zadatom kriterijumu i to tako što izveštaj može da sadrži bruto/

neto razliku u ceni, kao i EBITDA po robi.

Da bi se dobila kompletna struktura analize profitabilnosti, uneti podaci moraju da sadrže sledeće elemente:

Prodajna vrednost robe	X
- Nabavna vrednost robe	X
- Troškovi nabavke	X
- Troškovi prodaje	X
Neto razlika u ceni po robi/kupcu	X
- Svi ostali troškovi do EBITDA alocirani po unapred zadatom kriterijumu	X
EBITDA po robi/proizvodu	X

Svi navedeni elementi se dnevno ažuriraju unosom u SAP kroz ostale module poslovanja, osim ostalih troškova do EBITDA nivoa koji ne mogu direktno da se vežu za robu i da se na dnevnom nivou prikazuju kroz analizu profitabilnosti. Ovde se uglavnom radi o fiksnim troškovima poslovanja, kao što su troškovi zaposlenih, troškovi zakupa opreme, poslovnih prostora i ostali troškovi koji se ne menjaju u zavisnosti od količine nabavljenih/proizvedenih proizvoda/robe, usluga.

S obzirom na to da ovi troškovi nastaju tokom celog meseca i da su po svojoj strukturi širokog raspona, potrebno je da se na kraju svakog meseca izvrši/pokrene u SAP-u alokacija ovih troškova po kriterijumu koji je unapred zadat i da se raspodele sa mesta troška na profitne centre. Na ovaj način se u okviru same analize profitabilnosti dobija EBITDA po robi/proizvodu/ili već nekoj drugoj definisanoj grupi, što je i krajnji cilj analize profitabilnosti.

Ovako urađena analiza profitabilnosti daje najbolji uvid u poslovanje svakog analiziranog segmenta kompanije i jasan, precizan i što je za današnje turbulentno tržište vrlo važno, brz uvid u poslovanje – na samo jedan „klik“. ■

Neda Čičarević Tepić
je Head of Controlling department u *Agroglobu* od avgusta 2012. godine, na koju je napredovala sa pozicije Senior Business Controller. Pre toga je radila na različitim pozicijama u *Vojvođanskoj banci* i *OTP banci*. Nedu možete kontaktirati e-mailom neda.cicarevic@agroglobe.rs

NEMANJA NIKOLIĆ
KONSULTANT
KAIZEN INSTITUT SRBIJA

TPM – Total Productive Maintenance

Poznato je da na tržištu opstaju samo najbolji a ne najjači, odnosno, opstaje samo onaj ko poseduje sposobnost stalnog i brzog prilagođavanja uslovima, koji se stalno menjaju. Poslednjih godina izuzetno su porasle performanse i sposobnosti preduzeća, bolnica i javnih uprava, a kako su korisnici već postali naviknuti na to, podrazumevaju izuzetan kvalitet i očekuju ispunjenje njihovih želja. Pritom, voljni su da plate samo cene koje su povoljnije od konkurentskih.

Većinu proizvodnih pogona, zdravstvenih ustanova i javnih uprava karakteriše visok stepen automatizacije. Na proizvodne troškove, kvalitet procesa i kvalitet proizvoda odlučujuće utiču sama proizvodna postrojenja i oprema, odnosno načini njihove upotrebe. Nova merila za konkurentnost nastala su tako što je otkriven potencijal koji se nalazi iza ove jednostavne činjenice i koji je preko različitih stanica razvijen u vrlo efektivan koncept. Jedno proizvodno preduzeće mora da ima više od jednog koncepta da bi ostalo konkurentno i da bi postiglo i održalo maksimalnu efikasnost svojih proizvodnih postrojenja i opreme.

Tradicionalno održavanje koje se zasniva na „tejlorističkom“ načinu razmišljanja ne može da ispuni ovaj zahtev, jer se fokusira na tehnički

stepen iskorišćenja proizvodnih postrojenja i opreme. Kroz tehnički stepen iskorišćenja proizvodnih postrojenja i opreme proteže se potencijal poboljšanja, između ostalog, kroz redukovanje vremena podešavanja i uređenja, skraćivanje vremena zastoja, optimizaciju sigurnosti procesa, standardizaciju mašinskih sklopova i poboljšanje mogućnosti održavanja proizvodnih postrojenja i opreme. Jasno je da se koncept za maksimalnu efikasnost proizvodnih postrojenja, operacionih sala i skenera zasniva na jedinstvenom posmatranju, koje istražuje celokupan sistem čovekovog okruženja – proizvodno postrojenje i oprema, i čini korisnim potencijale koji se tu skrivaju. Voz u tom smeru je odavno u pokretu, ali za mnoga preduzeća i organizacije



on je već prošao. Uskakanje u njega, to je pitanje preživljavanja.

Total productive maintenance je filozofija održavanja koja zahteva učešće ukupne radne snage, uključuje sposobnosti svih zaposlenih i fokusira se na poboljšanje ukupne efikasnosti objekata eliminacijom gubitaka vremena i resursa. TPM je koncept koji se najlakše primenjuje u proizvodnom pogonu i može da se smatra za medicinsku nauku mašina. To je program za održavanje koji uključuje novodefinisani koncept za održavanje postrojenja i opreme i čiji je cilj da se značajno poveća proizvodnja, a istovremeno i da se podignu moral zaposlenih i nivo zadovoljstva poslom.

TPM koncept omogućuje optimalno korišćenje proizvodnih postrojenja, pri čemu se stanje postojećih postrojenja kontinuirano dovodi na

kvalitativno viši nivo, primenom svih raspoloživih resursa. Polazna tačka za stremljenja u okviru totalnog održavanja proizvodnosti je želja za kontinualnim poboljšanjem kvaliteta i produktivnosti, a zasniva se na zamisli „Zero Defect – Six Sigma koncept“ i „Zero Breakdown – nula zastoja“. Implementacija TPM programa stvara zajedničku odgovornost za opremu koja podstiče veću uključenost radnika u proizvodnji. U pravom okruženju to može biti veoma efikasno u poboljšanju produktivnosti (povećanje raspoloživog vremena za proizvodnju, smanjujući vreme ciklusa i otklanjanja nedostataka).

TPM stavlja u fokus održavanje, kao neophodan i suštinski važan segment proizvodnje, i ono se više ne tretira kao neprofitna aktivnost. Vreme zastoja koje je potrebno za održavanje uračunato je kao deo dana predviđen za proizvodnju i u nekim slučajevima, kao sastavni deo proizvodnog procesa. Ključno je da se obezbedi hitno i neplanirano održavanje na minimumu. Ovaj koncept ogleda se u uključivanju operatera u održavanje sopstvene opreme i potencira proaktivno i preventivno održavanje, koje će da postavi osnovu za poboljšanje proizvodnje (manje kvarova, zaustavljanja i defekata).

Kaizen institut Srbija posluje kao član Kaizen Institute Consulting Grupe i omogućava kompanijama da dostignu poslovnu izvrsnost kroz program raznih obuka i konsalting aktivnosti. Obuke se rade po sertifikovanom programu Kaizen Institute Consulting Grupe, a trening TPM sastavni je deo Kaizen practitioner nivoa Kaizen akademije.

Konsalting usluge baziraju se na uspostavljanju Kaizen sistema poslovanja i to primenom mnogobrojnih alata za transformaciju poslovanja kompanije i usmeravanje iste na Kaizen put. Sa više od 10.000 projekata, Kaizen institut donosi najbolje svetske prakse na naše prostore i daje mogućnost za napredak svim kompanijama koje žele da poboljšaju svoje poslovanje u vidu kontinuiranih poboljšanja QCD-a (Quality, Cost, Delivery). ■

Nemanja Nikolić je konsultant u Kaizen institutu Srbija od novembra 2016. godine. Nemanju možete kontaktirati e-mailom nnikolic@kaizen.com.

LEO PANDŽIĆ

DIREKTOR DIREKCIJE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE,
MENADŽMENT KONTROLU I IZVEŠTAVANJE
DDOR NOVI SAD

Planinarenje i/ili planiranje

Nesvakidašnjim rečnikom ravničara koji živi u podnožju Fruške gore, povezaću dve meni omiljene teme: planinarenje i planiranje. Veliki broj planinara uživa da planira svoj izlet, isto koliko i da uživa u samom planinarenju. Misliti o izazovima snalaženja ili preživljavanja, kako se opremiti i kakve izazove očekivati – to je skoro kao da govorimo o poslovnom planiranju.

Predviđanje tempa hoda do sledeće pauze asocira na kvartalna očekivanja, a uvek morate da budete spremni i fleksibilni za neke promene. Računajte da ćete, ako neko iz tima samo ugaše zglob, izgubiti najmanje 2-3 sata. A koliko bi to bilo u knjigovodstvenim mesecima ako se neka procena planske aktivnosti ne ostvari?

Deo velike grupe i aktivnosti planning / controlling funkcije

DDOR tokom cele godine prati sprovođenje plana u svim kategorijama poslovanja, koje kao krajnji rezultat iskazuje njegov profit. Biti deo velike i moćne „Unipol grupe” donosi prednost u sinergiji aktivnosti i prenosu znanja. Da bi sve bilo još složenije, osim internog controllinga tekućeg rezultata poslovanja i ostvarenja plana, društvu se nameće i velika obaveza da u svojim kalendarima redovnog izveštavanja ažurira poslovne planove i druge izlaze koje koristi za konsolidaciju.

Planer se u tom slučaju susreće i sa dodatnim izazovima poznavanja raznih modela

poslovanja grupe, odnosno, prepoznavanjem i uvezivanjem lokalnog standarda sa eksternim (u krajnjem slučaju rečeno: local GAAP vs. IFRS). Nisu tu samo u pitanju računovodstvene kategorije, već i usklađivanje sa čitavim setom pravila *core* biznisa, kao što su drugačije klasifikacije vrsta osiguranja i rizika, grupisanja *overhead* elemenata troškova, praćenje investicionih plasmana i drugo. Takođe, primena Solvency II Sistema menja poslovanje iz korena.

Strategija

Da bi društvo postiglo svoje ciljeve, neophodna je odgovarajuća strategija. Ona započinje sa stvarnim svetom oko sebe, izvorima korisnosti društva – tržištem i investicijama. Potom na red dolaze sredstva kojima će da se ostvari interakcija sa izvorima: ljudi i organizacija. Na kraju, tu su i ultimativni ciljevi: profitabilnost i upravljanje rizicima. Ako se pozovemo na poslovnicu „Tablica govori hiljadu reči”, to bi izgledalo ovako:

Akcije i plan

Akcije nadležnih funkcija, kao što su prodaja, preuzimanje rizika osiguranja ili likvidacija šteta i njihovi učinci, određuju koliko će plan da bude adaptiran i prilagođen novonastaloj situaciji. Naravno, značajniji rebalansi se tokom godine rade u slučajevima kada se planski ciljevi ne poklapaju sa tekućom realizacijom. Jedini siguran način da se poveća uspešnost izabranih strateških akcija jeste kontinuirano preispitivanje logike. Kako bi akcije imale smisla, potrebno je da se ostvari korelacija sa onim što očekujemo od reakcija: klijent, evolucija tržišta, kontramera konkurencije i sopstvenih mogućnosti. Ključno je da se daju odgovori na ova pitanja. Kada se akcije uporede sa realizovanim, menadžment brzo može da uoči kako i zašto neka strategija ne donosi očekivani rezultat, pa korekcija može da bude brža i efikasnija.

Tradicionalni postulati planiranja sve češće su pod lupom kritike. Standardi poput oslanjanja na eksploataciju istorijskih rezultata, primene metoda proporcija, učešća i stopa rasta u kreiranju plana na poslovnim kategorijama, sve manje predstavljaju osnovne postupke u izradi plana. *DDOR Novi Sad* u svom planskom procesu teži da se rukovodi logikom kvantitativno i kvalitativno merljivih akcija, i to ne samo osnovnih funkcija poslovanja već i ostalih

FINANSIJSKI	TRŽIŠNI ODNOSI	RIZIK I INVESTICIJE	TEHNIČKI POKAZATELJI	TRŽIŠNA STRATEGIJA
Neto profit	Market share	Sigurnost i likvidnost	Racio šteta	Usluga
ROaE	Vrste osiguranja	Preuzimanje rizika	Racio troškova	Asortiman
Bilans stanja	Segmenti		Kombinovani racio	Cena
			Tehnički rezultat	Distribucija
				Promocija

Tabela 1 – Ciljevi strategije

oblasti podrške, kao što su: finansije, ITS, nabavka i logistika, upravljanja objektima, HR...

Problem je što nosioci ovih akcija veoma često nisu svesni koji njihovi delovi mogu da utiču na finansijski rezultat, pa se neretko dešava da informacije o nekim aspektima nisu našle put do controllinga. Zato je veoma važno da controlleri, osim temeljnog poznavanja poslovanja i organizacije društva, budu u kontinuiranoj komunikaciji sa ključnim nosiocima akcija. Zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji društva, kao i internim standardima grupe, formalno regulisani vidovi komunikacije omogućavaju adekvatan protok informacija. S druge strane, i controller mora kontinuirano da edukuje nosioce funkcija, koristeći svaku priliku, koliko je to u njegovoj moći. Kada je reč o ovakom vidu edukacije, iz sopstvenog iskustva mogu da kažem da menadžeri sektora koji nisu iz oblasti finansija, najbolje razumeju jezik konkretnih, praktičnih primera.

Drugi problem u ovakvom pristupu procesu planiranja jeste kvantifikovanje efekata pojedinih akcija. Nijedna pojedinačna akcija nije izolovan sistem, već je integrisana i isprepletena sa nizom drugih aktivnosti, a koje se paralelno dešavaju. U rešavanju ovog problema, osim poznavanja poslovanja i načina njegovog preslikavanja u brojeve, veoma je važno da se znaju koristiti i da se iskoriste sve mogućnosti različitih aplikacija i softverskih alata.



Controller kao biznis partner menadžeru Controller kao suvozač menadžeru

Još jedna od nezaobilaznih aktivnosti svakog planera i controllera jeste provera indikatora ključnih performansi svih funkcija društva. *DDOR Novi Sad* ima definisan sistem indikatora (kvantitativnih i kvalitativnih) uspešnosti (ili neuspešnosti), koji podržavaju poslovnu strategiju društva i odražavaju uspešnost poslovanja.

Uspon do cilja

Planiranje, analiza poslovanja, cost management, izveštavanje i analiza profitabilnosti čine jedan neprekidan niz cikličnih aktivnosti tokom poslovne godine. Kada se na kraju planskog perioda profitabilnost i akcije sretnu, tu nije kraj - nastavlja se sa pogledom u budućnost. ■

Leo Pandžić je direktor direkcije za strateško planiranje, menadžment kontrolu i izveštavanje u *DDOR Novi Sad* od januara 2017. godine. U *DDOR-u* je radio na nekoliko pozicija vezanih za strateško planiranje, a karijeru je započeo kao System designer. Lea možete kontaktirati e-mailom leo.pandzic@ddor.co.rs.

AKCIJA	PREMIJE	ŠTETE	TROŠKOVI	FINANSIJSKI PRIHODI	VREDNOVANJA	OSTALO	P&L EFEKAT
	1	2	3	4	5	6	(7=Σ1.6)
Akcije I	e1	e2	e3	e4	e5	e6	Neto Efekat I
Akcije II	e1	e2	e3	e4	e5	e6	Neto Efekat II
...
UKUPNO	Σe1	Σe2	Σe3	Σe4	Σe5	Σe6	Ukupan neto efekat

Tabela 2 – Pojednostavljena kalkulacija efekta akcije



IVANA DAGOVIĆ
WEST BALKANS CONTROLLER
PEPSICO

ZNANJE JE NAŠA NAJVEĆA VREDNOST

Više puta u toku meseca, na poziciji controllera u PepsiCo Zapadni Balkan, svojim kolegama menadžerima predstavljam različite delove naših finansijskih izveštaja, a pitanja koja mi oni upućuju su teška i izazovna. Čak i najbolje prezentacije nemaju nikakvu vrednost ako controller nije vlasnik svih cifara koje se u njoj nalaze, kao i procesa koji stoje iza tih cifara. Na kraju dana, potrebno je da verim svoje kolege menadžere da, bez obzira na različite i sukobljene interese među odeljenjima, prezentovani rezultati predstavljaju naš zajednički rad i cilj. Ovo je, naravno, kraj procesa. Pitanje je kako proces

započinje i šta je potrebno da se uradi da bi se upravljalo različitim očekivanjima.

Da budem iskrena, kompletan proces daleko je prevazišao prosto poznavanje računovodstva i poreskog sistema. Promena u pristupu desila se davno i ponosna sam kada kažem da su moje kolege controlleri izašli izvan svojih zona komfora i zakoračili u svet novih veština i znanja. Ovo je bio izazov i napor ne samo za controllere, već i za kompletnu organizaciju. Morali smo da naučimo nove veštine koje u prošlosti od nas niko nije zahtevao. Danas te veštine predstavljaju „must have“, dok je pre petnaest godina bilo nezami-

slivo da osoba iz računovodstva koristi Power Point, grafikone i tabele tokom svojih prezentacija. Zapravo, bilo je skoro nezamislivo da bilo ko iz računovodstva aktivno učestvuje u diskusiji ili donošenju poslovnih odluka zajedno sa kolegama iz drugih odeljenja. Takođe, ova promena predstavljala je veliki izazov za kolege iz prodaje, logistike ili pravne službe. Putovanje smo uspešno završili zato što smo:

1. Koristili mrežu PepsiCo kancelarija širom sveta.
2. Profesionalno se usavršavali.
3. Delili najbolje prakse.
4. Inicirali i primenili različite projekte.
5. Uveli sistem prepoznavanja rezultata i nagrađivanja.
6. Uveli sistem prakse za diplomce, što nam je omogućilo da možemo da zapošljavamo najbolje studente.

Rad u multinacionalnoj kompaniji kao što je *PepsiCo* daje pristup različitim alatima i programima za sticanje novih znanja. Jedan od najjačih alata svakako je PepsiCo univerzitet, online platforma za profesionalno usavršavanje, koja daje niz različitih treninga iz engleskog jezika, računovodstva, poreskog sistema, prodaje, veštine komuniciranja, veštine prezentovanja... Naravno, profesionalno usavršavanje u controllingu nije stvar izbora, već je "must do".

Bez obzira na to što je PepsiCo univerzitet najznačajniji alat za profesionalno usavršavanje, ne zanemarujemo ni treninge koji se organizuju lokalno, kao ni ACCA. Svake godine radimo procenu razvojnih potreba controllera, a na osnovu koje radimo odabir treninga koji će da omoguće controllerima da se razvijaju i da doprinose bolje nego prethodne godine.

Različite platforme koriste se za razmenu iskustava i najboljih praksi između različitih kancelarija koje posluju u okviru PepsiCo. Naravno, imamo redovne sastanke controllera, koji nam omogućavaju pomenute prakse. Jedan od najznačajnijih projekata jeste "Simple ESSA", koji je posvećen pojednostavljenju procesa i dnevnih zadataka. Da bi se projektima dao adekvatan značaj, svaki controller ima jasno definisan cilj u vidu broja uspešno primenjenih projekata.

Redovno smo predmet revizije, koju radi tim interne revizije a tokom koje se identifikuju

najbolje prakse koje su razvijene i primenjene na našoj teritoriji. Uspeh se vrednuje brojem naših najboljih praksi koje „izvezemo“ na druge teritorije, kao i brojem tuđih najboljih praksi koje uspešno primenimo na Zapadnom Balkanu. Controller u kompaniji PepsiCo ima pristup velikoj mreži, koji mu omogućava da uči i da se razvija.

Rad u okruženju različitih kultura, vera i specifičnosti svake teritorije, kao i upravljanje različitim timovima po pitanju godina i obrazovanja njihovih članova, daje specifičnu širinu znanjima koja posedujemo, kao i mogućnostima za profesionalna usavršavanja i lični razvoj.

Potencirajući značaj obrazovanja i profesionalnog usavršavanja, stvorili smo od controllinga jakog partnera ostatku organizacije i izgradili dinamične, pragmatične i radoznale ljude koji sada imaju stav da svaki zadatak može da se izvrši i koji su spremni za konstruktivne razgovore. Naravno, ljudima je jako stalo da se njihov uspešan rad prepozna i nagradi. Zato, nekoliko puta godišnje, mi nagrađujemo najbolje među nama i to na osnovu sledećih kriterijuma: posvećenost, agilnost i dodatni napor u izvršavanju zadataka. Ove nagrade dodeljuju se na različitim događajima, kao što su godišnja okupljanja menadžment timova, godišnji sastanak controlling tima, i kampanja sa karticama „Hvala ti“.

Imajući u vidu sve navedeno dobili smo i nagradu Top Employer 2017. treću godinu zaredom, što nam omogućava da na tržištu biramo talente. Jedan od nedavno iniciranih projekata jeste i program za diplomce – PepsiCo Start the Future. Ovim projektom diplomcima sa različitih fakulteta omogućili smo da učestvuju u jednogodišnjem programu i steknu znanja i razvijaju se tokom prakse. Ponosna sam kada kažem da nakon perioda od godinu dana imamo nove talente, spremne da započnu karijeru kao controlleri. Na kraju, s ponosom mogu da kažem da, bez obzira na vrednost našeg portfolija (Chipsy, Pardon, Clipsy i GUD), znanje predstavlja našu najveću vrednost! Prepoznajući ovo godinama unazad, danas smo u situaciji da imamo controllera koji su spremni i sposobni da podrže potrebe različitih odeljenja u okviru organizacije. Zato smo postali prvoklasna controlling organizacija, koja stavlja osmehe kako na lica controllera, tako i na lica ostalih kolega i naših potrošača. ■

Ivana Dagović je West Balkans Controller u kompaniji *PepsiCo* od maja 2014. godine. Pre toga je radila kao finansijski direktor u Orionu i kao Head of controllinga u *Delta Maxi Grupi*. Ivanu možete kontaktirati e-mailom ivana.dagovic@pepsico.com.

NENAD TRAJKOVSKI
FINANSIJSKI CONTROLLER
OMYA VENČAC

RAST U PROVALIJU

Danas je onaj dan u mesecu kada se u našoj hipotetičkoj kompaniji koja proizvodi sokove održava redovni mesečni sastanak. Nekoliko dana ranije, finansijski direktor je upoznao glavnog izvršnog direktora sa teškoćama u vezi sa otplaćivanjem kredita banci. Izvršni direktor započinje sastanak bez uvoda i daje reč direktoru prodaje. Izlaganje direktora prodaje odiše optimizmom, kaže kako je „promet od prodaje (net sales) naglo porastao u odnosu na prethodnu godinu i ubrzano raste naše tržišno učešće (market share) na tržištu voćnih sokova“. Sledeći govornik je direktor proizvodnje, koji nastavlja da objašnjava kako se „rastom proizvodnje povećala uposlenost kapaciteta (capacity utilization) i kako moramo ozbiljno da razmislimo o uvođenju još jedne proizvodne linije.“

Izvršni direktor već počinje da odaje prve signale nervoze. Kako to da njegovi prvi saradnici ne vide da prodaja raste, a novca u blagajni je sve manje?

Na red dolazi finansijski direktor, koji oprežno obelodanjuje da je ostvareni EBIT ove godine značajno manji. „Rast prodaje ostvaren je dobrim delom kroz davanje dodatnih rabata kupcima. To u prevodu znači - prodaja po nižim cenama. S druge strane, cene glavnih materijala, kao što je na primer voćni koncentrat, su porasle. Porasla je i cena struje, a i plate radnika su povećane.“

Finansijski direktor daje signal svom pomoćniku controlleru da otvori prezentaciju, kojom će korak po korak da predstavi izveštaj koji nosi naslov Analiza odstupanja u profitabilnosti poslovanja.

Tabela 1 pokazuje da je neto prihod ove godine porastao za 42 mil RSD ili čitavih 14%. Bravo za prodaju! Ali je zato spuštanjem cena, neto prihod ostao manji za čitavih 18 mil RSD (Price variance).

Sada se pitamo da li su pozitivni efekti većeg volumena prodaje nadmašili negativne efekte spuštanja cena? To možemo da znamo

Kupac	Proizvod	KOLIČINE (000 LIT)		PRODAJNA CENA (000 RSD)			NETO PRIHOD			
		Prethodna	Tekuća	Prethodna	Tekuća	Δ	Prethodna	Tekuća	Δ	Δ%
AAA	Voćni sok od jabuke	1.000	1.200	150,0	142,5	-7,5	150.000	171.000	+21.000	+14%
BBB	Voćni sok od jabuke	1.000	1.200	150,0	142,5	-7,5	150.000	171.000	+21.000	+14%
Total		2.000	2.400				300.000	342.000	+42.000	+14%

Tabela 1

VOĆNI SOK OD JABUKE

Stavka	Jedinica mere	PRETHODNA GODINA			TEKUĆA GODINA		
		Količina	Cena	Trošak	Količina	Cena	Trošak
Voćni koncentrat	kg	0,14	260,00	36,40	0,14	273,00	38,22
Voda	L	0,86	5,00	4,30	0,86	5,00	4,30
Tetrapak	kom	1,01	14,00	14,14	1,01	14,00	14,14
Etikete	kom	1,01	2,50	2,53	1,01	2,50	2,53
Čepovi	kom	1,01	4,50	4,55	1,01	4,50	4,55
Struja	kwh	2,00	7,00	14,09	2,00	7,30	14,51
Plate radnika	časovi	0,10	200,00	20,00	0,10	210,00	21,00
Varijabilni troškovi po litru proizvoda				96,00			
Neto prodajna cena po litru proizvoda				150,00	142,50		
Kontribuciona marža na prodaji jednog litra proizvoda				54,00	43,26		
Prodata količina u L				2.000	2.400		
Ukupna kontribuciona marža				108.000	103.818		

Tabela 2

samo ako raspoložemo kontribucionom maržom po litru prodatog soka. Zato idemo na tabelu 2, koja pokazuje da je kontribuciona marža po litru soka prethodne godine iznosila 54 RSD. Kada se uvećana prodaja od 400.000 litara pomnoži sa 54 RSD, dobijamo da je direktan doprinos većeg volumena prodaje na profit bio 21,6 mil RSD.

Kada od ovih 21,6 miliona dinara oduzmemo negativni efekat spuštanja cena od 18 miliona dinara, dobijamo da je i dalje neto efekat ove prodajne strategije kojom se povećalo tržišno učešće i postiglo povećanje prodaje ipak pozitivan, ali da iznosi svega 3,6 miliona dinara.

Ali, ako pogledamo cifre iz poslednjeg reda u tabeli 2, vidimo da je ukupna kontribuciona marža u ovoj godini manja. Kako je to moguće? Dubljom analizom zaključujemo da su se ulazne cene nekih materijala povećale.

Da li je inicijalni plan prodaje uzео u obzir ove uvećane troškove materijala, struje i plata? Nije. Jednostavno, zato što osmišljavanje

ove prodajne strategije nije bilo deo godišnjeg procesa budžetiranja, a koje obuhvata i izradu planske cene koštanja proizvoda za naredni period.

Tabela 2 pokazuje značajno poskupljenje voćnog koncentrata (+5%), struje (+3%), kao i povećanje plata radnika (+5%). Ukupan negativan efekat povećanja cena inputa bio je 7.8 mil RSD. Ovi uvećani troškovi ne samo što nisu pokriveni porastom prodajnih cena, nego su prodajne cene čak i smanjene. Dakle, imamo dvostruki negativan efekat na kontribucionu maržu, a koji zahteva značajno veći volumen prodaje kako bi se pokrili fiksni troškovi i ostvarilo pozitivno poslovanje.

Na kraju imamo treći deo izveštaja, koji se bavi troškovima prodaje/marketinga i uprave, a koji su porasli za 5 mil RSD, kao rezultat intenzivnije marketinške podrške boljem pozicioniranju proizvoda. Ova marketinška ulaganja (ako su usmerena na pravu ciljnu grupu) svakako daju pozitivne efekte, ali pozitivne efekte uvećane

BILANS USPEHA				
	Prethodna	Tekuća	Δ	Δ%
Neto prihod	300.000	342.000	+42.000	+14%
Varijabilni troškovi proizvodnje	192.000	238.182	-46.182	+24%
Kontribuciona marža	108.000	103.818	-4.182	-4%
Fiksni troškovi proizvodnje	45.000	45.000	0	0%
Troškovi prodaje i marketinga	30.000	35.000	-5.000	+17%
Troškovi administracije	20.000	20.000	0	0%
EBIT	13.000	3.818	-9.182	-71%
Troškovi kamata	9.000	9.000	0	+0%
EBT	4.000	-5.182	-9.182	-230%

Tabela 3

prodaje smo već sabrali u gornjem delu analize, tako da nam preostaje da ove uvećane troškove marketinga dodamo nizu negativnih efekata.

Tabela 3 pokazuje bilans uspeha u skraćenom formatu, koji pokazuje kako smo došli do gubitka u poslovanju. Frapantno - biznis raste dok se kapital kompanije topi.

Nastavak drame sledi. Strategija ekspanzije prodaje obuhvatala je i značajno relaksiranje politike kreditnih limita. Potraživanja od kupaca su značajno uvećana, i to za 25% u odnosu na prethodnu godinu, dok su prihodi od prodaje porasli za 14%. Novac koji je trebalo da se vrati u našu blagajnu, ostao je u rukama kupaca. Kada se smanjena profitabilnost multiplikuje sa usporavanjem ciklusa kretanja novca, nastaje kriza finansiranja kao što je ova.

Controller je konačno završio sa tiradom o rastu u provaliju. Minut kasnije, glavni izvršni direktor započinje unapred pripremljen govor:

„Drage moje kolege, idemo pravo u provaliju ako se na vreme ne zaustavimo. Moramo da pregovaramo sa kupcima o novoj rabatnoj skali kojom ćemo rabate vezati za ostvareni volumen prodaje, ali na višem nivou od sadašnjeg. Očekujem da sektor prodaje formuliše

svoj predlog. Poskupljenje materijala i struje moramo da neutrališemo uštedama u proizvodnji. Očekujem da sektor proizvodnje napravi program ušteda i program mera za povećanje produktivnosti. I na kraju, onim kupcima koji budu plaćali na vreme, obezbedićemo popust (kasa-skonto) kako bi nam bio vraćen deo obrtnog kapitala koji se sada nalazi u rukama kupaca. Očekujem da sektori prodaje i finansija formulišu zajednički predlog. Otvoren sam za sve predloge.“

Sastanak je završen. „Zlatno doba“ nekontrolisanog rasta prodaje je na izdisaju. Vreme je da se strategija rasta u provaliju pretvori u strategiju profitabilnog rasta biznisa, rasta koji će da bude sporiji, ali zato finansijski održiv – strategije rasta koja sublimira tri glavne ideje: „Growth-Profitability-Cash flow“. ■

Nenad Trajkovski je finansijski controller u *Omya Venčac* od novembra 2011. Pre toga je radio kao finansijski controller u *Fruviti* (2008-2011). Svoju karijeru je započeo kao finansijski controller u *Mondi Foods* (2002-2008). Nenada možete kontaktirati e-mailom nenad.trajkovski@omya.com.



Semos BI rešenja

Budgeting & Controlling

Budgeting & Controlling je moćno softversko rešenje za budžetiranje, planiranje i finansijsko obaveštavanje koje pretvara jednostavne podatke u sofisticirane finansijske izveštaje.

Osnovne karakteristike rešenja:

- Automatsko preuzimanje podataka iz core sistema u pogledu stanja konta, proizvoda, projekata i ostalih atributa za praćenje realizacije
- Potpuno implementirana metodologija rasknjižavanja do subanalitičkog konta
- Privredna strana planira u vrlo sličnom vizuelnom i funkcionalnom okruženju kao u core sistemu.
- Kontrolne table sa grafičkim prikazom finansijskih indikatora ROE, ROA, CIR

Prednosti rešenja :

- Jednostavno kreiranje neograničenog broja verzija jednog plana i njihova dostupnost u svakom trenutku
- Različiti korisnici mogu da rade u različitim verzijama planova i da uporede podatke iz verzija u jednom planu
- Budgeting & Controlling omogućuje kreiranje predviđanja na osnovu unesenih podataka i unesenih parametara
- Promene u predviđanju se odražavaju na sve faktore u planu (operacije, klienti, snabdevači, finansije i dr.)





SUPPLY CHAIN

(32. ICV Srbija sastanak)

32. ICV Srbija sastanak organizovan je 31.03.2017. godine u hotelu Holiday Inn u Beogradu, na temu „Supply Chain“, a sastanku je prisustvovalo oko 100 controllera.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i direktor Menadžment centra Beograd, koji je prisutne upoznao sa samom temom sastanka i predstavio govornike, a među kojima je bio i on sam. Osim klasične prezentacije, na ICV sastanku organizovana je i panel diskusija, tokom koje je Bojan postavljao pitanja panelistima, dok su kasnije i prisutni mogli da pitaju ono što ih zanima u vezi sa procesima lanca snabdevanja u različitim kompanijama.

Govornici 32. ICV Sastanka bili su:

1. Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i Direktor Menadžment Centra Beograd.
2. Goran Popović, Brewery Manager, Heineken, i predsednik Srpskog udruženja profesionalaca u lancu snabdevanja
3. Dejan Đorđević, Supply Chain Director, Knjaz Miloš
4. Cmilja Tucaković, CEE&MEA Technical Subcontracting Sourcing, IBM
5. Miloš Jauković, Vice President of Logistics, Delhaize
6. Miloš Jeličić, IT manager, Nectar
7. Dalibor Jeličić, Customer Supply chain Director, Carlsberg
8. Mari Glavonjić, Controlling and Logistics Manager, BASF
9. Jelena Leković, HR business partner, Imlek





Bojan Šćepanović

Predsednik ICV Srbija i Direktor Menadžment Centra Beograd

Nakon predstavljanja govornika, ukazao je na promene koje su se dešavale i koje se i dalje dešavaju, i pojasnio kako one utiču na lanac snabdevanja. Bojan je ukazao na sociološke, kulturološke, političke i ekonomske promene, kao i na one koje se tiču same komunikacije, plaćanja i promene u procesima.



Goran Popović

Brewery Manager, Heineken

Goran je predstavio Srpsko udruženje profesionalaca u lancu snabdevanja, a čiji je on predsednik. Nakon toga, zajedno sa svojim kolegama iz udruženja održao je prezentaciju u kojoj je svako od autora predstavio drugačije procese u lancu snabdevanja. Goran je pojasnio funkcionisanje lanca snabdevanja, rekavši da on objedinjuje nekoliko sektora: nabavka, proizvodnja, logistika, customer service i DSP.

Takođe, naglasio je i da su za Supply Chain jako važni komunikacija i Change Management, i predstavio je 8 ključnih gubitaka u lancu snabdevanja:

1. Transportation
2. Inventory
3. Motion
4. Waiting
5. Overprocessing
6. Overproduction
7. Defects
8. Skill Utilisation



Dejan Đorđević

Supply Chain Director, Knjaz Miloš

Dejan je svoju priču započeo predstavljanjem S&OP-a (sales and operations planning) i naveo je šta je to Knjaz Miloš dobio kroz S&OP. Takođe je pričao i o Bullwhip efektu, koji se zasniva na predviđanju, kao i o tome koliko je ovaj efekat važan za lanac snabdevanja, a u cilju pravilnog pozicioniranja zaliha.



Cmilja Tucaković

CEE&MEA Technical
Subcontracting Sourcing, IBM

Pošto se njena kompanija bavi IT-jem, Cmilja nam je objasnila kako funkcioniše lanac snabdevanja u IT-ju i od čega se on sastoji. IBM isporučuje usluge, pa je Cmilja prikazala funkciju nabavke iz tog ugla. Saznali smo da IBM nema lokalne saradnike, kao i da je svako specijalizovan za nabavku drugog sektora.

Nakon njenog izlaganja usledila je kratka pauza, tokom koje su prisutni mogli da se upoznaju i druže.



Miloš Jauković

Vice President of Logistics,
Delhaize

Miloš je najpre govorio o svom prelasku u *Delhaize* iz *Coca-Cole*, a zatim i o procesu razvijanja Supply Chaina u *Delhaize*-u. Objasnio je i koja je razlika između ove dve kompanije i koliko se razlikuju lanci snabdevanja u njima.

Prema njegovim rečima, ključni parametri uspeha su:

- kontrola i transparentnost,
- stalna optimizacija i unapređenje celoukupnog lanca snabdevanja i logistike,
- pravilno korišćenje modernih tehnologija,
- fleksibilnost i brzo prilagođavanje zahtevima tržišta.



Miloš Jeličić

IT manager, Nectar

Kao poslednji govornik, Miloš je predstavio ERP, odnosno integrisani modularni sistem za planiranje i upravljanje sopstvenim resursima preduzeća. ERP jeste sistem koji je u početku imao samo nekoliko modula, da bi se danas razvio u moćan alat sa širokom lepezom funkcionalnosti. One pokrivaju različite oblasti poslovanja:

- finansije,
- controlling,
- proizvodnja,
- prodaja,
- distribucija,
- upravljanje materijalima,
- upravljanje projektima,
- kontrola kvaliteta,
- održavanje, i
- warehouse menadžment.

Na samom kraju njihove prezentacija, Goran Popović pozvao je sve prisutne da se priključe Srpskom udruženju profesionalaca u lancu snabdevanja.

Poslednja stavka ovog ICV sastanka bila je panel diskusija, tokom koje je Bojan Šćepanović postavljao različita pitanja svim govornicima i pozvao prisutne da i oni postave pitanja i da učestvuju u diskusiji.

Ovako je završen 32. ICV Srbija sastanak, a mi vas radosno očekujemo na narednom ICV sastanku.

Od A Do Š



Nebojša Vlatković je Head of Controlling u *Frikomu* od 2015. godine. Pre toga je radio kao Finance and Accounting Manager u OSI Grupi (1998 - 2015), a pre toga kao Chief Accountant (1992 - 1997). Nebojšu možete kontaktirati e-mailom nebojsa.vlatkovic@frikom.rs.

Slovo Značenje

- A** Alan Ford: Kaniš li pobediti, ne smeš izgubiti
- B** Brojevi - nešto sa čime se igram svaki dan
- V** Velež iz Mostara (fudbalski klub): Bajević, Marić, Vladić, Halilhodžić, Slišković...
- G** Grafikoni - moj teren
- D** Duhovitost - osobina koju izrazito cenim kod ljudi
- Đ** Đevrek
- E** Energičnost; Entuzijazam
- Ž** Život; Želja; Žar; Žeđ
- Z** Zoran Radmilović: „Kada umreš, ti i ne znaš da si umro i nije ti teško. Teško je drugima. Isto tako je i kad si glup.”
- I** Izvini - jednostavna reč a tako teško se izgovara
- J** Jutro - pametnije od večeri, prilika da se krene ispočetka
- K** Kontrolerke - moja velika podrška na poslu
- L** Lepota - inspiracija za velika dela
- LJ** Ljubav - pokretač svega dobrog i plemenitog u životu
- M** Mnogo - to je svaki dan po malo
- N** Nikola i Sara
- NJ** New York - nešto sasvim lično
- O** Osi Food Solutions Serbia - 17 sjajnih godina, neprocenjivo iskustvo, velika škola...
- P** Porodica; Prijatelji
- R** R.E.M. - nikada da ih se naslušam
- S** Slavka - ljubav, oslonac, glas razuma...; Sarajevo - nezaboravni studentski dani
- T** Travnik - detinjstvo
- Ć** Ćevapi kod Harija. Ko je probao, složiće se
- U** Upornost - pomera planine, proveren recept za uspeh
- F** Film - moje slobodne vreme: Kum, Dežurni krivci, Pasje popodne, Let iznad kukavičjeg gnezda, Psi od slame, Ko to tamo peva, Maratonci trče počasni krug, Otac na službenom putu, Bekstvo iz Šošenska, Gladijator...
- H** Humor - podiže i kad je najstresnije
- C** Copy/paste
- Č** Čokolada - nešto što mi daje energiju da preguram dan
- DŽ** Džak (bokserski) - nekad potreban za pražnjenje
- Š** Šetnja - jutarnja, dok grad spava

BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



MADE IN GERMANY

BOJANA VESIĆ ANTIĆ
HR DIREKTOR
PIRAEUS BANKA

MOTIVACIJA I ENERGIJA ISPRED ZNANJA

Bojana nam objašnjava koliko je bitno imati i neke druge kvalitete osim ekspertize i kako se suočava sa izazovima kao HR direktor u velikoj kompaniji.

POSAO

■ Radite kao HR direktor u banci koja ima oko 450 zaposlenih, a jedna od uvek otvorenih tema jeste i traženje posla, odnosno zapošljavanje. Šta je ono što Vi kao HR direktor tražite od zaposlenih i koje kvalitete je najčešće potrebno da imaju kandidati za posao?

Ono što je meni lično veoma važno, ali i kompaniji za koju radim, jeste posvećenost poslu bez obzira na to da li se radi o potencijalnim kandidatima ili postojećim zaposlenima. Bez posvećenosti, uspeh je skoro nemoguć. Prilikom intervjua prednost dajem motivaciji i želji kandidata da radi, jer bez obzira na veliku nezaposlenost, često se susrećemo sa odsustvom želje za angažovanjem i dokazivanjem. Osim motivacije, važna je i energija koju kandidat mora da pokaže tokom razgovora za posao. Jako je važno da se pokažu elan, proaktivnost, istinska želja za radom i napredovanjem. Na treće mesto bih stavila profil kandidata. Dobar karakter je presudan, a moraju da ga prate stabilnost, primerena reakcija na stres i samokontrola. Ovo je ujedno i najteži deo našeg posla, kada uz pomoć određenih alata



i pitanja, a uz oslanjanje na stečeno iskustvo i intuiciju, treba da odredimo da li se kandidat uklapa u našu korporativnu kulturu.

■ **Kada čujemo reč „HR“, prvo što nam pada na pamet jeste zapošljavanje (on boarding), odnosno otkazi (off boarding). Koji su izazovi prilikom zapošljavanja, odnosno davanja otkaza?**

Najveći izazov prilikom zapošljavanja jeste da se pronađe odgovarajući kandidat. Najvažnije je da nađemo osobu koja želi i voli da radi posao za koji aplicira, te nije presudno da ima sva neophodna znanja za tu poziciju. Naravno, ovo ne važi za ekspertske pozicije, za koje je neophodno relevantno znanje. Kada je reč o otkazima, zaista govorimo o najtežem delu posla jer nikome ne može da bude prijatno u takvoj situaciji. Prilikom prestanka radnog odnosa HR tim strogo vodi računa o tome da je sve urađeno u zakonskim i moralnim okvirima, da je zaposleni uredno i redovno bio informisan o svojim obavezama i dužnostima, kao i da je redovno dobijao feedback, kako bi mogao da popravi radni učinak. Važno je da se svakome da šansa da se popravi, kao i da se rad zaposlenih redovno prati. Ukoliko zaposleni ne zadovoljava potrebe radnog mesta, a procenimo da bi po znanju i kompetencijama bolje obavljao neki drugi posao u organizaciji, trudimo se da izvršimo transfer na obostrano zadovoljstvo. Reč je svakako o najidealnijem rešenju, a za koje je potrebno i nekoliko predušlova: da postoji upražnjena pozicija, da zaposleni razume da se transfer obavlja zbog

pronalaženja adekvatne pozicije, a u skladu sa potrebama posla i poslodavca. Smatram da je veoma važno da se istraže sve opcije i mogućnosti za zaposlenog i da mu se omogući šansa da popravi svoje performanse. Za mene lično i profesionalno, važno je da pre davanja otkaza budem sigurna da je urađeno sve što je bilo moguće, a kako bi zaposleni dobio šansu da se pokaže i dokaže. Dosadašnje iskustvo mi je pokazalo da ni u davanju šansi ne treba da se preteruje, kao ni u broju premeštanja na druge pozicije, jer se time ne šalje dobra poruka.

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

Verujem da svaki posao može da se završi u toku radnog vremena, jer je preostalo, tako-zvano slobodno vreme, veoma važno. Pravilna organizacija radnog dana podrazumeva da se posao završi na vreme, kako bi ostalo dovoljno vremena za lične afinitete, porodicu, hobije... Podrazumeva se da će zaposleni da ostane duže na poslu ukoliko za to postoji potreba, usled kratkih rokova ili iznenadnih situacija, ali to nikako ne sme da bude pravilo. Neispavani ljudi sa manjkom slobodnog vremena postaju nezadovoljni na duge staze, spori i negativni, što loše utiče i na njihov radni učinak, kao i na odnose u timu. Moj savet zaposlenima je da sve poslovne obaveze organizuju tako da sve ili skoro sve završe u toku radnog vremena, uz obavezno korišćenje pauze.



CONTROLLING

■ **HR pomaže menadžeru da ostvari ciljeve na temu liderstva, a controller mu pomaže da ostvari one ekonomske ciljeve (profit, ROCE...). Da li HR ima veću potrebu za razumevanjem controllinga?**

HR sve više ima potrebu i neophodno je da razume controlling, jer se i važan deo HR-a tiče ostvarenja, kako budžeta tako i postavljenih ciljeva.

■ **Podaci o zaposlenima su svuda oko nas – kada je zaposleni došao u kompaniju, koliko je vremena proveo radeći na računaru, koliko je vremena koristio koji program, šta o kompaniji priča na društvenim mrežama... Koliko HR koristi HR analitiku prilikom donošenja odluka?**

HR analitika je važan deo aktivnosti HR-a i sve se više koristi prilikom donošenja raznih odluka.

■ **Koje instrumente najčešće koristite kada pratite uspeh zaposlenih? Koliko je teško proceniti učinke zaposlenih?**

Najvažnije je da imate dobro postavljen KPI, odnosno listu ključnih performansi, kao i dobar opis posla, kako biste bili u mogućnosti da izmerite, evaulirate i pratite sve što je postavljeno. Čak je moguće da se izmere i kompetence koje pripadaju soft veštinama, ukoliko se postave na pravi način. Dobar KPI sistem je osnova za merenje radnog učinka, bez ili sa vrlo malo subjektivnosti.

■ **Ako biste razmišljali o savršenom controlleru, koje kompetencije bi on morao da ima?**

Pre svega, mora da bude analitičan i da ima široko razumevanje procesa u okviru organizacije, kao i znanje iz više oblasti, prevashodno iz oblasti finansija i IT-a.

LIČNO

■ **Na razgovorima za posao često čujemo pitanja tipa: „Šta su vaše slabosti, a šta su jake strane“. Kako biste Vi odgovorili na to pitanje?**

Moja jača strana su optimizam i pozitivan stav. Retko kada mi se desi da klonem duhom, a ako se to i dogodi, na sreću kratko traje. Što se mana tiče, svojstveno mi je da mi je sve važno i da nekada ne mogu ili ne želim da razlikujem važno od nevažnog. Svaki izazov ili zadatak za mene je podjednako važan i sa istim žarom i energijom pristupam svakom problemu.

■ **Vaša pozicija zahteva stalni kontakt sa ljudima. Da li je to ono što Vama najviše prija ili Vam je zapravo ponekad potreban izduvni ventil? Šta je ono što Vas opušta?**

Prijaju mi ljudi i kontakt sa njima. Zato mi danas, usled manjka vremena, nedostaje neobavezno ćaskanje sa drugaricama, opuštanje u nekom prijatnom ambijentu, po mogućstvu na vodi. Naravno, najviše me opušta moja porodica i trudim se da deci posvetim najviše vremena. Dragoceno mi je vreme provedeno sa njima, uživam da ih gledam srećne i zadovoljne.

■ **O kojoj temi Vi najviše volite da čitate – roditeljstvo, menadžment, HR, bankarstvo? Ili, nešto potpuno drugačije – ljubici, kuvari, priručnici za kuće...?**

Volim da sam uvek informisana o temama iz moje oblasti, a s obzirom na to da obožavam svoj posao, HR je definitivno nešto što me još uvek najviše zanima. Osim toga, volim da čitam knjige o roditeljstvu i izazovima sa kojima se roditelji najčešće susreću.



■ **Sezona godišnjih odmora je pred nama. Kako Vi planirate da provedete svoj godišnji odmor? Šta je po vama definicija savršenog odmora?**

More je moja definicija idealnog godišnjeg odmora, a s obzirom na to da sam konformista i da volim da se okružim lepim stvarima. Umem i volim da uživam, zato se uvek trudim da pronađem dobar hotel sa dobrom uslugom i adekvatnim sadržajem za decu, jer ako je njima lepo i ako su ona zadovoljna, meni je još lepše. ■



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



MILOŠ CVETKOVIĆ

KONSULTANT

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

Prikupljanje podataka uz pomoć VBA

Kompletan rad u Excelu svodi se na tri faze:

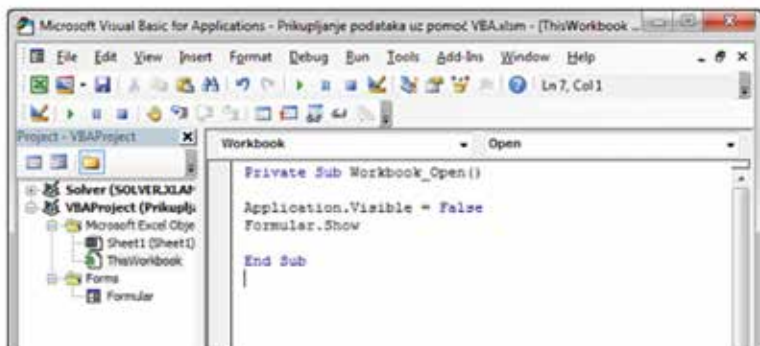
- Prikupljanje i transformacija podataka
- Analiza podataka
- Tabelarno ili grafičko prikazivanje podataka u vidu izveštaja za menadžere



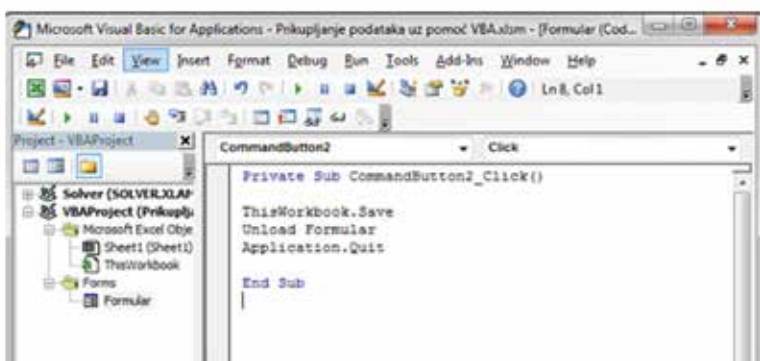
U prethodnom broju pisao sam o Power Queryju kao alatu za uvoz i transformaciju podataka. On je koristan kada radite sa velikom količinom podataka iz više izvora. Međutim, polaznici me u poslednje vreme sve više pitaju o korišćenju Userformi kroz VBA programiranje u Excelu. Ako imate izazov da prikupite podatke (anketiranje ili izrada budžeta) od velikog broja ljudi koji koriste osnovne funkcije u Excelu, onda jedno od rešenja može da bude izrada Userformi kroz Excel.

Userform se koristi i u Accessu i to mnogo produktivnije i bolje, zato što u Accessu možete mnogo detaljnije da formatirate podatke koji treba da se popune. Međutim, kad god imamo izazov sa prikupljanjem, transformacijom, analizom i prikazivanjem podataka, najčešće prvo pokrenemo Excel. Da bismo napravili formular u Excelu, prvo moramo da napravimo spisak podataka koji su nam potrebni. Za svako polje (ćeliju) u formularu moramo da obezbedimo kolonu u tabeli koju popunjavamo iz tog formulara. Takođe, podaci moraju da budu tipski. Najčešći tipovi podataka su: tekstualni podaci (imena, komentari), datumski podaci, podaci sa liste (spisak proizvoda), ocene na skali...

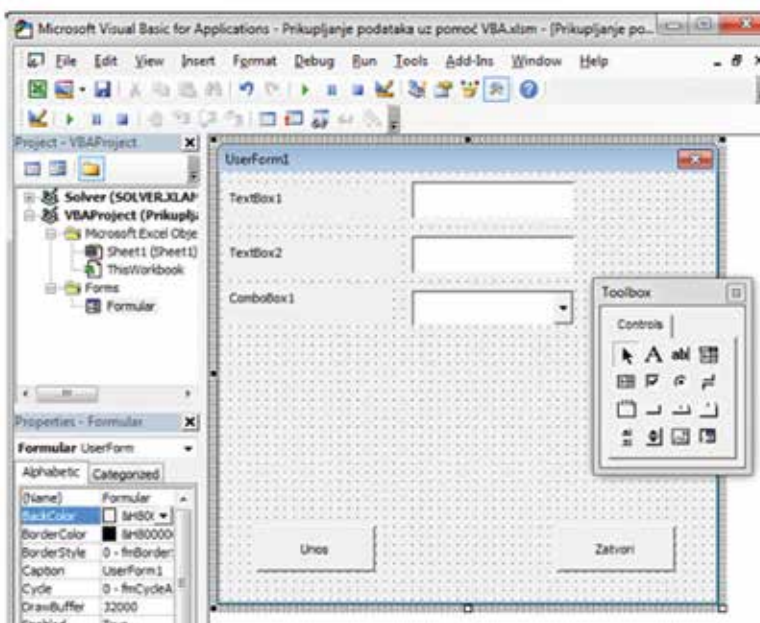
Nakon što napravimo spisak svih podataka koji su nam potrebni, započinjemo sa dizajni-



Slika 1.



Slika 2.



Slika 3.

ranjem samog formulara. Važno je da formular bude pregledan i lak za korišćenje, bez detalja koji bi odvlačili pažnju od njegove osnovne namene, a to je unos podataka. Takođe je važno i da pojavljivanje formulara, prenos podataka u bazu i zatvaranje koje treba da se programira.

Prvi izazov je da se omogući da se formular prikazuje kada otvorite Excel fajl i da u Userformi postoji dugme za zatvaranje Excel fajla. Da biste prikazali samo Userformu, potrebno je da dodate kod u delu ThisWorkbook u VBA Editoru, kao na slici 1.

Nakon toga potrebno je da se doda dugme za unos podataka i za zatvaranje Userforme, kao na slici 2. Duplim klikom na dugme „zatvori“ pojavaće se prozor u koji je potrebno da se unese kod sa slike 2.

U okviru Toolboxa postoje različite vrste boksova koje možete da dodate, a u zavisnosti od tipa podatka koje je potrebno da unesete u tabelu. Ulazni boksovi koji se najčešće koriste su TextBox i ComboBox, a svaki je specifičan u pogledu formatiranja.

Kada prvi put otvorite formular za unos podataka on bi trebao da bude prazan, odnosno da ne sadrži prethodne unose. Za to je potrebno da formatiramo sve TextBoxove i ComboBoxove iz formulara, da bi im početna vrednost bila pra-

zna. Ovaj kod unosimo tako što kliknemo desnim klikom na Userformu, a onda u padajućim listama biramo opcije „UserForm“ i „Initialize“, što znači da želimo da Userforma prilikom prikazivanja izvrši sledeće instrukcije sa slike 4 (svaki TextBox treba da bude prazan).

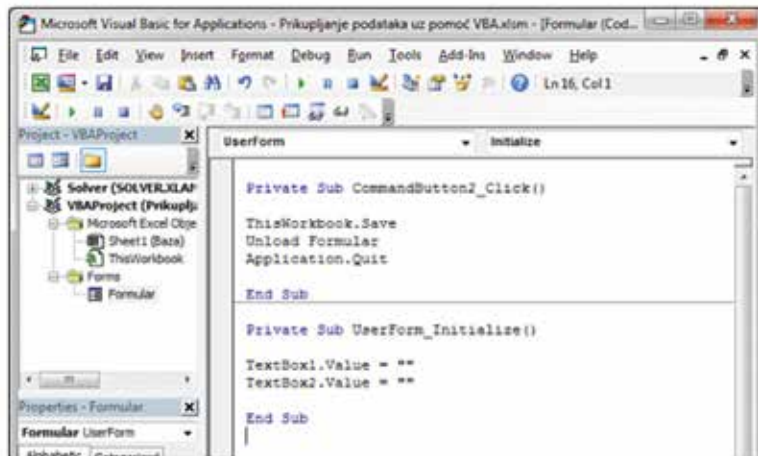
Vrednosti u ComboBoxovima možemo da unesemo tako što ćemo u posebnom Sheetu da ispišemo listu vrednosti koje želimo da nam se pojavljuju na ComboBoxu i da tu listu imenujemo kao opseg ćelija u Excelu (slika 5). Nakon toga je potrebno da u delu „Properties“ ComboBoxa unesemo u delu „RowSource“ naziv imenovanog opsega (u ovom slučaju to je „ComboList 1“).

Ostalo je još da se formatira i CommandButton 1 ili dugme „unesi“. Njega formatiramo tako što duplim klikom kliknemo na dugme „unesi“ i unesemo kod sa slike 6.

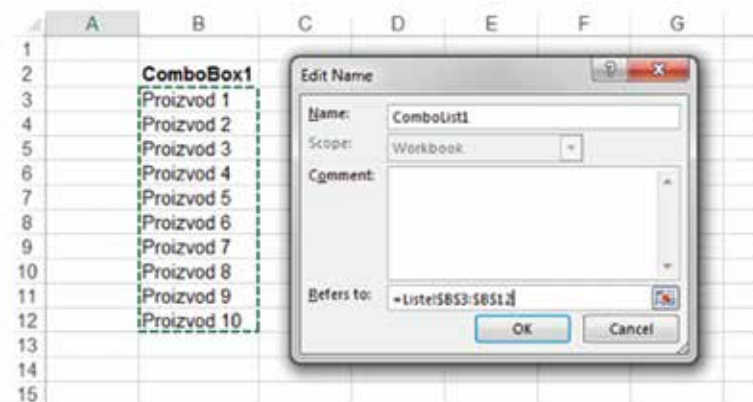
Kod sa slike 6 će da zada instrukcije da se vrednosti iz TextBoxova i ComboBoxova unesu u tabelu sa podacima. Tu tabelu i one iz drugih fajlova kasnije možemo da konsolidujemo, analiziramo i da ih unesemo u izveštaj.

Userforme se koriste u mnogo komplikovanim oblicima u kompanijama u Srbiji. Cilj ovog teksta bio je prikaz jednostavne Userforme i njenih najosnovnijih kodova. Ovaj fajl možete da preuzmete sa sajta www.mcb.rs

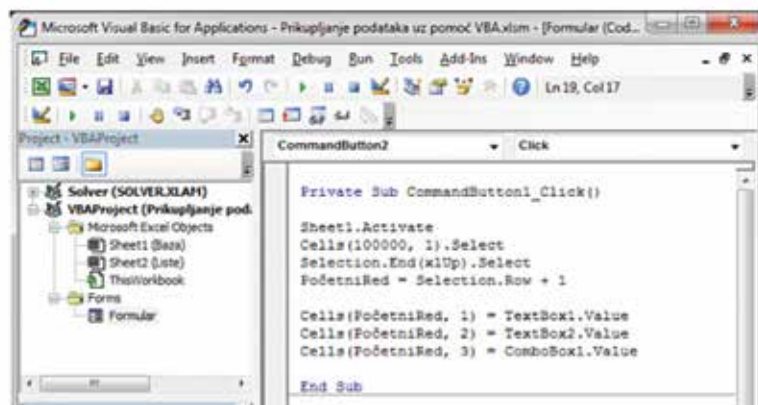
Miloš Cvetković je konsultant u Menadžment centru Beograd od 2015. godine. Miloš je specijalizovan za Excel (Grafikoni, Dashboard, Power Query, Power Pivot, VBA). Miloša možete kontaktirati e-mailom milos.cvetkovic@mcb.rs.



Slika 4.



Slika 5.



Slika 6.

invest
FOR EXCEL

Your Capital Budgeting Software

FOCUS ON WHAT MATTERS

With Invest for Excel®, you can focus on the actual projects figures, planning and analysis, rather than spending your valuable time building table layouts and checking formulas.

FAMILIAR EXCEL ENVIRONMENT

Invest for Excel® resides inside your Microsoft Excel®, so you already know how to use it. Continue using your previously built models if you prefer to. There is no compromise whatsoever.

INTERNATIONAL BEST PRACTICES

Invest for Excel® incorporates over 25 years of best practices gathered while working with over 1,000 international corporations from 40 countries and from nearly every industry.

YOU HAVE TO **SEE IT** TO BELIEVE IT

Book a 30-minutes presentation to see how it can benefit you and your organization. Available in person or over the web.

Contact your local
DataPartner
representative now!

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



www.investforexcel.com

www.mcb.rs • office@mcb.rs

ELIZABETA MIRČEVSKA

HR DIREKTOR
ATLANTIC GRUPA

Preduzetnici postaju oni koji ne odustaju

Kompanije se razlikuju upravo prema načinu na koji funkcionišu, a mi težimo da izađemo iz standardnih i uobičajenih okvira i naš slogan glasi – „Atlantic Grupu čine inspirativni ljudi koji posluju u inspirativnoj kompaniji“.



Preduzetništvo je stremljenje ka poslovnoj prilici uprkos preprekama i najčešće ograničenim materijalnim sredstvima, oslušivanje svog unutrašnjeg glasa ili intuicije koja nas tera da sprovedemo svoje ideje na osnovu detaljnih analiza, ali i uz dozu rizika. Zato mlade treba ohrabriti i na adekvatan način edukovati kako bi mogli da prepoznaju i razviju svoje preduzetničke sposobnosti, ne samo kao samostalni preduzetnici već i u okviru timskog rada u kompanijama, ističući se svojim preduzetničkim načinom razmišljanja. Da bi se uskladile potrebe zaposlenih sa ciljevima i kompanijskom politikom, neophodno je da se dobrim planiranjem, međusektorskom saradnjom i ujedinjenim naporima uspostavi sistem koji će da osigura da se kompanijske vrednosti odražavaju kroz odnos organizacije prema zaposlenima. Proces usklađivanja sa korporativnim vrednostima, čime se učvršćuje korporativna kultura i grade poverenje i partnerski odnos, jeste suština građenja dobrih odnosa unutar kompanije. Za zaposlene, zadovoljstvo znači individualni status i maksimalna angažovanost. Delotvorna komunikacija upravo doprinosi boljem razumevanju kompanijskih ciljeva uz sagledavanje i satisfakciju ličnog doprinosa, jer je onda svima jasno kuda kompanija ide i čemu teži. Povećanjem angažovanosti zaposlenih, njihovim uključivanjem u sve procese, uz međusobno poverenje

i iskrenu brigu, raste efikasnost timova i uspeh čitave kompanije. Zato svake godine radimo istraživanje, kroz anonimnu anketu, kako bi se unapredile oblasti koje možemo da poboljšamo.

Verujem da kompaniju čine upravo njeni zaposleni i zato je poseban akcenat stavljen na upravljanje ličnim razvojem i razvojem karijera zaposlenih. To se realizuje kroz različite edukativne programe, od aktivnog razvoja liderskih veština i talent menadžmenta, do programa prepoznavanja mladih talenata i razvoja svakog zaposlenog kroz individualne razvojne planove, kroz aplikaciju *HR net* koja je dostupna svima putem informativnog sistema. Osim dobrih rezultata poslovanja, naš fokus je podrška zaposlenima da iskoriste svoj pun potencijal i poboljšaju svoje veštine, kao i privlačenje, negovanje talenata i razvoj njihovih potencijala. Upravljanje talentima je dugoročan, sveobuhvatan i integrisan pristup podupiranju i ojačavanju temeljnih kompetencija kompanije i zadržavanju talenata i naslednika za sadašnje i buduće potrebe. Nastojimo da u svakodnevnom radu podstaknemo ljude da razmišljaju kreativno, da predlažu, sugerišu, komentarišu, jer na današnjem tržištu punom konkurencije za uspeh kompanije je veoma značajno da ima timove koji su svesni okruženja u kojem posluju. Zato stalno razmenjujemo iskustva, delimo najbolje prakse i međusobno se edukujemo.

Zaposleni dodatno imaju priliku da pohvale svoje kolege preko projekta „Pohvali kolegu“, koji je u svojoj četvrtoj godini realizacije. Ovaj projekat omogućava svim zaposlenima da pohvale i podstiču svoje kolege - ambasadore korporativnih vrednosti. Do sada su zaposleni kroz ovaj program pohvalili više od 1.500 kolega, čime su pokazali da poštuju i nagrađuju kolege koje redovno promovišu vrednosti korporativne kulture. Otvoreni smo za programe radne prakse i volontiranja. Dajemo šansu mladim ljudima da pokažu svoje sposobnosti i interesovanja, koja kasnije mogu da razvijaju i usavršavaju u okviru naših obrazovnih programa i kroz razmenu iskustava, a što je

značajno za privlačenje, negovanje talenata i razvoj njihovih potencijala, odnosno podrška zaposlenima da iskoriste i poboljšaju svoje veštine. Osmišljen je i poseban *Graduate Trainee* program, koji je usmeren ka selekciji i regrutaciji mladih i perspektivnih kadrova. Sproveden je prošle godine kao pilot projekat i dao je veoma pozitivne rezultate, tako da ovaj program vidimo i u budućnosti kao mogućnost da mladi ljudi dobiju šansu, steknu praksu i da svojim znanjima i veštinama dođu do posla. Pozitivnom selekcijom na taj način, dobijamo kvalitetne mlade kadrove.

Naš koncept *Graduate Trainee* programa podrazumeva jednogodišnju edukativnu praksu. Analizom potrebnih profila, kvalifikacija i pozicija, početkom godine selektujemo mlade ljude koji će da dobiju šansu da steknu praksu i iskustvo kod nas, kao i mogućnost za stalnim zaposlenjem po uspešno završenom programu. Koncept programa podeljen je u tri dela: upoznavanje sa kompanijom i predstavljanje programa, zatim svi učesnici programa prolaze kroz ključne sektore u okviru kompanije i upoznaju način njihovog funkcionisanja, i na kraju svaki od učesnika se raspoređuje kao pripravnik u određeno odeljenje. Tokom ovog perioda od devet meseci, oni obavljaju zadatke i aktivnosti koje su im dodeljene i istovremeno rade na poslovnom projektu uz kontinuiranu podršku svog mentora – iskusnog eksperta ili rukovodioca.

Čini mi se da mlade prvenstveno treba da naučimo da donose sopstvene zaključke, da uočavaju procese. To je onda pogodno tle za razvoj i primenu bilo kojih znanja i veština. Sigurnost koju na taj način stižu, daje im mogućnost da budu više svoji i dovoljno samokritični prema svom radu, jer su to koraci ka samostalnom donošenju odluka. Mnogi ljudi se u životu susreću sa preduzetničkim izazovima, a preduzetnici postaju oni koji nadvladavaju prepreke i slede tu priliku do kraja i u sledećem koraku, okružuju se lojalnim ljudima i spuštaju odgovornost i na sardnike. ■

Elizabeta Mirčevska
je HR direktor *Atlantic Grupe* od januara 2014. Pre toga je radila kao HR Junior and Sales Advisor u *Stopanskoj banci Skoplje*, kao i Remuneration and Benefits Manager u makedonskom *Telekomu*. Elizabetu možete kontaktirati e-mailom elizabeta.mircevska@atlanticgrupa.com.

MILICA ĐORĐEVIĆ
DIREKTOR LJUDSKIH RESURSA
KAPPA STAR GRUPA



HR ili PR – ne znam šta radi ali neka egzotika jeste

Mom ocu dugo vremena je bilo iskreno žao što mu ćerka diplomirani pravnik sa završenim fakultetom u roku i visokim prosekom radi u tzv. kadrovskoj službi. Pa zar pored tolikog truda umesto advokatskog pečata na fakturi, ja da lupam pečate u radne knjižice zaposlenih. Percepcija HR-a koju je imao moj tata, nije se u mnogome razlikovala od percepcije HR funkcije dugi period godina u našoj privredi. Tamo neko, najčešće žensko odeljenje, gde se izdaju razne potvrde - zavisi kako i kada zatreba, rešenja, isplatni listići. Gde sa čokoladom odeš po svoj novi aneks ugovora o radu ili ostaviš svoje poslednje reči kao amanet kada iz firme odlaziš. Samo što je sa godinama tranzicije i ere kapitalizma, stigao i novi naziv na pločicama ulaznih vrata kancelarija, gospodja femme fatale – HR.

I ako sam svoju HR karijeru započela pre skoro deset godina, u tada jednoj od najvećih domaćih holding kompanija, koja je po mnogo čemu kako od organizacije tako do poslovnih rezultata i regionalnog širenja svog poslovanja, podsećala na multinacionalne kompanije, pravi smisao i ulogu HR-a otkrila sam tek u manjoj kompaniji u kojoj sam ja imala zadatak da implementiram ovu funkciju, integrišem je u njeno svakodnevno poslovanje i na licu mesta vidim prve rezultate i efekte onoga „pre“ i „posle“.

Menadžer ljudskih resursa ima dvojaku funkciju odnosno dve ključne uloge koje naizmenično u biznisu ima zadatak da živi svaki dan.

S jedne strane da bi uopšte imao pojma šta se od funkcije HR-a očekuje, kako kao funkcija podrške može dati konkretan doprinos biznisu i da bi ga ostale poslovne funkcije razumele, HR mora dobro da razume poslovanje svoje kompanije, ciljeve, da prati rezultate i shvati kako njegova kompanija generiše profit. Koji su to ključni faktori rasta, da li su oni eksternog karaktera i dolaze sa tržišta ili su pre svega internog karaktera, u unutarnjim snagama sa-

“ Choose a job you love,
and you will never have to work
a day in your life ”

CONFUCIUS

me kompanije. HR treba da savlada i industriju u kojoj njegova kompanija posluje, da istražuje konkurenciju, njihove organizacije, alate upravljanja performansama zaposlenih, da traga za najefikasnijim modelima i primeni ih u svom biznisu. U ovoj perspektivi njegova rola je krajnje poslovna, i podrazumeva kreiranje efikasne organizacije optimalnog obima, domaćinsko upravljanje fiksnim troškovima kompanije, procenu njihovog konkurentnog učešća u poslovnim prihodima, a naročito u periodima kada kompanija beleži rast svoje bruto margine.

Ono što bi bila ona druga strana HR-a, jednako važna i neizbežna za celovitost ove funkcije jeste orijentacija na ljude, visoka socijalnost i svakodnevna prisutnost HR-a među samim zaposlenima. HR ne može biti osoba koja pre svega ne voli ljude, neko ko je vazda nezadovoljan, negativan, sklon osudama drugih. HR nije zarobljena zlatokosa na vrhu kule, koja se niz svoju kiku među zaposlene spusti samo po potrebi i konkretnom zadatku.

HR menadžer poznaje zaposlene u svojoj kompaniji, zna im imena, jake i slabe strane, i pomaže funkcionalnom menadžeru dajući mu uvid i iz jedne druge perspektive. To ne znači da je HR samo drug, on prepoznaje i negativne individualne uticaje na timsku dinamiku, nekorisne obrasce ponašanja ili komunikacije i primenjujući različite tehnike i alate, radi na unapređenjima i inicira eventualne promene.

HR menadžeru ne mora niko nužno reći „od danas si ti business coach“ jer on to prirodi svoje funkcije već jeste. Integritet same funkcije HR menadžeru niko drugi ne može dati, za taj integritet on se jedino može izboriti tako što će sebe učiniti kompetentnim sagovornikom u svim aktuelnim biznis temama kompanije u kojoj radi. Za to je neophodna volja da se organizacija upozna, da se razumeju poslovni procesi, kao i pozicija svakog zaposlenog (čemu služi, šta taj zaposleni konkretno radi, kako mu se utvrđuju ciljevi, kako meri učinak i kako on može biti još bolji).

HR menadžera sa pravim pristupom, zaposleni sami prepoznaju kao osobu od poverenja sa kojom dele važne informacije, o profesionalnom zadovoljstvu, nezadovoljstvu, problemima u timu, ili sa rukovodiocem. To poverenje zapo-

slenih, HR-u ne može doneti ni jedna „open door policy“ ili proklamovana obaveza razgovora sa HR-om, jednom ili dva puta godišnje, tamo nekom performance procedurom.

U Kappa Star Grupi koja je proizvodno orijentisana holding kompanija i koja već preko deset godina uspešno posluje u papirnoj i konditorskoj industriji sa preko 2000. zaposlenih, kao menadžer ljudskih resursa radim već punih pet godina. Ono što sam već na intervjuu za primila kao svoj zadatak danas je za mene i moj tim, ozbiljna HR strategija. A ona je bazirana na zdravom razumu, logici i vrlo je jednostavna. Ona podrazumeva da je HR funkcija pre svega praktično upotrebljiva. HR za početak komunicira razumljivim jezikom i ne krije se iza zvučnih, popularizovanih, formom bez suštine pokrivenih, HR termina i fraza. Ne barata feedback-ovima, talent acquisition procesima, succession planning-zima.

HR je svakodnevno među zaposlenima, u pogonima, na linijama. On razume način na koji nastaju proizvodi od kojih živimo kao i mehanizme njihovog plasiranja na tržište. Mi kao HR tim imamo zadatak da se bavimo našim zaposlenima, njihovom motivacijom, da težimo dugoročnosti jer su lojalni zaposleni sa kojima dugoročno saradujemo jedna od naših ključnih vrednosti. Mi u našoj organizaciji volimo poznata lica, da se sa istim kolegama razvijamo, menjamo, slavimo uspehe, ili učimo na sopstvenim greškama. Težimo kreiranju radne atmosfere u kojoj će zaposleni sve manje deliti svoj dan i život na - privatno i poslovno. Gde će se identifikovati sa poslom koji obavljaju i kompaniju doživljavati kao svoju, ličnu. Ovo zbog toga, jer verujemo da tek u takvim okolnostima, čovek može da ostvari svoj pun potencijal i kroz svoj lični napredak upali još jedan motor i u rastu kompanije u kojoj radi.

Ako ste HR menadžer čestitam, imate ozbiljnu priliku da kreirate dodatnu vrednost u organizaciji u kojoj radite. Samo Vas molim, prethodno otvorite srce, budite pre svega dobar i etičan čovek, osmehnite se svojim kolegama kao primer, budite ljubazni u komunikaciji sa drugima, i radite kao da radite za sebe. Budite Vi primer korporativne kulture kakvu želite u svojoj organizaciji. ■

Milica Đorđević je direktor ljudskih resursa Kappa Star Grupe od februara 2017. Pre toga je radila kao HR Manager u *Jaffa Crvenka* kao i Personnel Administration Manager u *Atlantic Grupi* (2009-2012). Milicu možete kontaktirati e-mailom milica.djordjevic@kappastar.com.

PREPUSTITE ORGANIZACIJU PUTOVANJA **PROFESIONALCIMA**

KONTROLIŠITE VAŠE VREME I TROŠKOVE, PUTUJTE BOLJE I JEDNOSTAVNIJE



PROFESIONALCI POPUT VAS ZNAJU DA JE USPEH ZAGARANTOVAN JEDINO AKO SVAKO RADI ONO ŠTO NAJBOLJE UME.
ZATO JE **BOOKIRAJ.COM** POSVEĆEN ISKLJUČIVO TURIZMU I KONSALTINGU U OBLASTI PUTOVANJA.
MI SMO MALI, ALI MOĆAN EKSPERTSKI TIM SA VIŠEDEцениJSKIM ISKUSTVOM U RAZLIČITIM OBLASTIMA TURISTIČKIH USLUGA.
BILO DA VAM JE POTREBNA POMOĆ OKO REZERVACIJE AVIO KARATA, INSPIRACIJA ZA NEZABORAVNA PUTOVANJA, VRHUNSKI SMEŠTAJ,
OSIGURANJE NA PUTU, RENT-A-CAR ILI SAMO DOBAR SAVET, ISPUNIĆEMO VAŠA OČEKIVANJA.
KOMPAKTAN TIM PROFESIONALACA STOJI NA RASPOLAGANJU SAMO VAMA,
A SVE IZAZOVE REŠAVAMO NA BRŽI, EFIKASNJI I SAVREMENIJI NAČIN.

SVAKO TREBA DA RADI ONO ŠTO NAJBOLJE ZNA I DA PUTUJE KAKO GOD POŽELI.

BOOKIRAJ.COM

kontakt@bookiraj.com / 069 20 28 007

VLADAN BUHA

DIREKTOR SEKTORA ZA TRENING I RAZVOJ
NIS GAZPROM NEFT

RAZVOJ TALENATA U GLOBALNIM KORPORACIJAMA



1. KOJI SU NAJNOVIJI TRENDOVI U RAZVOJU TALENATA?

Savremene organizacije danas razumeju da dobri rezultati u visokokonkurentnom okruženju zavise isključivo od privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata. Talenti postaju strateški resurs, a prakse upravljanja talentima čine razliku između dobrih i ne tako dobrih kompanija za rad i razvoj karijere. Kompanije koje brinu o svojim talentima kreiraju ambijent u kojem je svakom zaposlenom omogućeno da uči, razvija se i oslobodi svoj pun potencijal, pri čemu istovremeno ostvaruje i lične i kompanijske ciljeve.

Nove generacije imaju svoje vrednosti, donose novu energiju, ali i stvaraju nove trendove. Generacija Y ili *milenijalsi* pred organizacije postavljaju velike izazove u takozvanoj „borbi za talente“. Neophodno je da razumemo njihove vrednosti i motivatore i prilagodimo HR prakse vremenima koja dolaze. U tom kontekstu, nedavno smo zajedno sa Centrom za razvoj karijere održali niz radionica u rektoratu Univerziteta u Beogradu, na temu Upravljanje karijerom, kako bismo bolje razumeli potrebe ovih divnih mladih ljudi, a s druge strane objasnili kako u stvarnosti izgleda graditi karijeru u multinacionalnim korporacijama.

U istraživanju o *milenijalsima*, nove generacije u Srbiji motiviše: stimulatívno radno okruženje (63,2%), mentorstvo i koučing (57,9%) i kontinuirane obuke u cilju unapređe-



Radionica na temu upravljanja karijerom za studente Beogradskog univerziteta

nja veština (57,9%). U ovom svetlu, zadatak HR-a jeste da odgovori kroz najsavremenije programe i alate u motivaciji i upravljanju talentima. Takođe, trend u razvoju zaposlenih jeste korišćenje kombinovanih pristupa učenju (Blended Learning Approach), koji podrazumeva kombinaciju različitih metodologija. U praksi, zaposlenima se omogućava razvoj kroz radionice, *on line* obuke, *in class* obuke, biznis simulacije, poslovne akademije, rotacije, kao i kroz programe mentorstva i koučinga. Na ovaj način razvojne aktivnosti daju značajno bolje rezultate, a ujedno su i prilagođene stvarnim potrebama zaposlenih.



2. ŠTA JE TO KORPORATIVNI UNIVERZITET?

U globalnim kompanijama, kao što su na primer General Electric, Disney ili McDonalds, ovaj koncept postoji već više decenija. Cilj Korporativnog univerziteta jeste da obezbedi kontinuirano učenje zaposlenih u skladu sa poslovnom strategijom i vrednostima kompanije. U početku su programi korporativnih univerziteta bili usmereni uglavnom na *onboarding* za novozaposlene i učenje o proizvodima i uslugama kompanije. Međutim, osim tehničkog kurikuluma, kompanije su intenzivno razvijale menadžerske i liderske programe koji značajno unapređuju regularne prakse menadžmenta, a time i ostvarivanje strategije i ciljeva kompanije. Danas, potrebe kompanija

za učenjem prevazilaze interne kapacitete, pa se pojavljuju partnerstva između poslovnih škola i kompanija. Ovakav pristup ima brojne koristi, od zajednički dizajniranih programa a prema potrebama kompanije, specifičnih programa za svaki nivo u organizaciji, uvođenja priznatih trening metodologija, sertifikata i mogućnosti za kontinuiran profesionalni razvoj zaposlenih.

Razvoj i implementacija Korporativnog univerziteta je kompleksan i neprekidan proces, koji zahteva podršku menadžmenta ali i veliku posvećenost tima za trening i razvoj. Početkom 2016. godine pokrenuli smo koncept NIS Gazprom Neft Korporativnog univerziteta, u skladu sa svim specifičnostima vertikalno integrisane energetske kompanije, a pod sloganom *#neverstoplearning*. Razvili smo veliki broj programa, tako da sada na godišnjem nivou organizujemo preko 2.000



Iz edicije „Eksperti govore za NIS Korporativni univerzitet“

obuka - od programa razvoja za pozicije specijalista, do liderskih programa za nivoe nižeg, srednjeg i višeg menadžmenta. Takođe, kroz saradnju sa međunarodno priznatim ko- učing i mentoring institucijama obezbeđuje- mo najsavremenije programe i profesionalne sertifikate.

U želji da podelimo najbolje prakse, razgo- varali smo sa našim renomiranim predavačima i objavili smo na društvenim mrežama niz in- tervjua u okviru edicije „Eksperti govore za NIS korporativni univerzitet“.

3. KOLIKO JE VAŽNO DELJENJE NAJBOLJIH PRAKSI U KORPORATIVNOM OKRUŽENJU?

Danas korporacije imaju velike mogućnosti u pogledu deljenja najboljih praksi. Ovakav sistemski pristup omogućava svakom zapo- slenom da uči na primeru uspešnih i manje uspešnih iskustava kolega iz raznih zemalja. Uz dobar networking i uspostavljene centre ekspertize, sva znanja i iskustva iz raznih poslovnih oblasti su praktično dostupna u realnom vremenu. Ovo je posebno važno u kompleksnim industrijama, u kojima projekti imaju visok nivo investicija i u kojima se jedna dobra ideja lako multiplicira na veliki broj trži- šta. Sistemi upravljanja znanjem (Knowledge management) podrazumevaju ažurirane baze tehničkih i upravljačkih znanja i iskustava, dostupnost eksperata i kanale komunikacije koji doprinose da organizacija kontinuirano uči i razvija se.

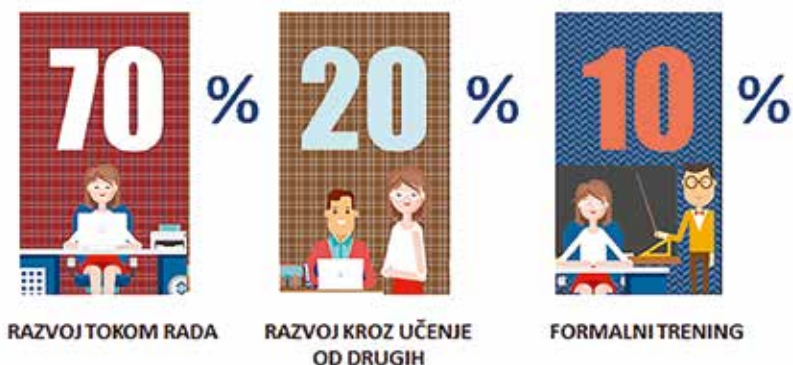
S obzirom na rast broja profesionalnih aso- cijacija u svetu, danas zaposleni aktivno uče- stvuju u globalnoj razmeni znanja i iskustava između različitih kompanija i industrija, što do- prinosi standardizaciji praksi upravljanja ljudima i poslovanjem. Naš zadatak je da zaposlenima omogućimo pristup svim izvorima znanja, kroz učešće na konferencijama i stručnim skupovi- ma, treninzima, kao i članstvo u profesionalnim asocijacijama, a svaki profesionalac treba da širi svoju mrežu kontakata i da bude u toku sa globalnim trendovima.

4. NA KOJI NAČIN KOMPANIJE PREPOZNAJU I RAZVIJAJU TALENTE?

Rezultati, veštine i procena potencijala za- poslenog su osnovni parametri na osnovu kojih se određuju talenti na koje kompanija najviše računa u budućnosti. Kompanije periodično re- alizuju proces procene kompetencija i rezultata zaposlenih, na osnovu čega se gradi “talent po- ol” za ključne pozicije, obezbeđuje strukturiran *feedback* svakom zaposlenom i definišu dalje razvojne aktivnosti.

Naravno, jako su važne i neke teže merljive kategorije, kao što su strast i motivacija, a koje utiču na generisanje novih ideja i spremnost za preuzimanje kompleksnih uloga.

Za kontinuitet poslovanja neophodan je konstantan priliv talenata koji obezbeđuju da kompanija ostvaruje izvanredne rezultate. Ovo se sprovodi kroz program nasleđivanja ključ- nih pozicija, u kojem se identifikuju zaposleni koji imaju potencijal za odgovornije i strateški značajne pozicije i u čiji razvoj se značajno in- vestira. U razvoju naslednika budućih ključnih pozicija primenjuje se individualni pristup u daljem razvoju kompetencija, a kroz indivi- dualni plan razvoja. Individualni plan razvoja upravo se definiše na bazi prethodnih rezulta- ta i procene kompetencija. Prilikom definisa- nja razvojnih ciljeva, kompanije se uglavnom rukovode principom „70%-20%-10%“. Princip „70%-20%-10%“ podrazumeva kombinovano učenje i razvoj: 70% razvoj tokom rada, 20% razvoj putem razmene iskustava i učenja od



Princip razvoja „70%-20%-10%“

drugih kroz mentorstva i koučing, i 10% razvoj putem formalnih treninga.

Mogućnost napredovanja u karijeri ključna je za nove generacije, tako da plan razvoja karijere ima važnu ulogu u povećanju atraktivnosti kompanija u privlačenju, razvoju i zadržavanju talenata. Za sve zaposlene, a posebno za nove ljude u organizaciji, plan razvoja karijere transparentno prikazuje korake i predušlove za karijerno napredovanje, što podstiče kontinuirani razvoj od ulaznih do rukovodećih pozicija.

Osim navedenih alata i programa za razvoj talenata, kompanije danas kreiraju interne centre procene i razvoja kompetencija (AC&DC), koji jasno mere potencijal za rukovodeće pozicije i obezbeđuju objektivnu selekciju kandidata.

5. KOJE SU KLJUČNE VEŠTINE SAVREMENIH LIDERA?

U godinama koje dolaze, ljudi će birati sa kim i zašto rade, pre nego gde rade, tako da ulogu budućih lidera vidim kao ključnu u procesu razvoja zaposlenih. Od lidera će da se zahteva da kreira poverenje, inspiriše i oseća odgovornost za razvoj svakog pojedinca.

Takvi lideri pomeraju granice, kreiraju osećaj pripadnosti timu i zajedničke vrednosti, ostvaruju izvanredne rezultate i, što je najvažnije, stvaraju buduće lidere koji će po istom obrascu ponašanja za sobom da ostave još bolje i efikasnije timove.

6. ŠTA VAS INSPIRIŠE DA SE BAVITE OVIM POSLOM?

Kada primamo nove ljude u tim, tri stvari su ključne: trening ekspertiza, timski rad i strast za razvojem ljudi. Ja već petnaest godina radim sa ljudima koji dele ove vrednosti i uživam u razvoju zaposlenih u multikulturalnim organizacijama. Posao kojim se bavim nudi beskrajne mogućnosti i uz inicijativu, strast i timsku sinergiju, dobri rezultati su neizostavni. Upravo to me inspiriše, da razvijam ljude, timove, koncepte i programe, koji kompanijama donose novu



Talent management Award 2016

vrednost a meni i mom timu značajna iskustva i ekspertizu.

Posebno me raduje da smo 2016. godine dobili prvu nagradu za Upravljanje talentima u Srbiji, što nas motiviše da nastavimo da pomeramo granice i unapredimo postojeće, ali i razvijemo nove, još bolje, programe razvoja talenata. ■

Vladan Buha je Direktor sektora za trening i razvoj u *NIS Gazprom Neft* od jula 2015. Pre toga je radio u *Coca-Cola HBC* (2005 - 2015), gde je napredovao do pozicije Training managera. Vladana možete kontaktirati e-mailom vladan.buha@nis.eu.

SILVIA TOMIĆ

HR MANAGER
TARKETT

„Greška je uspeh, ako se iz nje izvuče pouka“

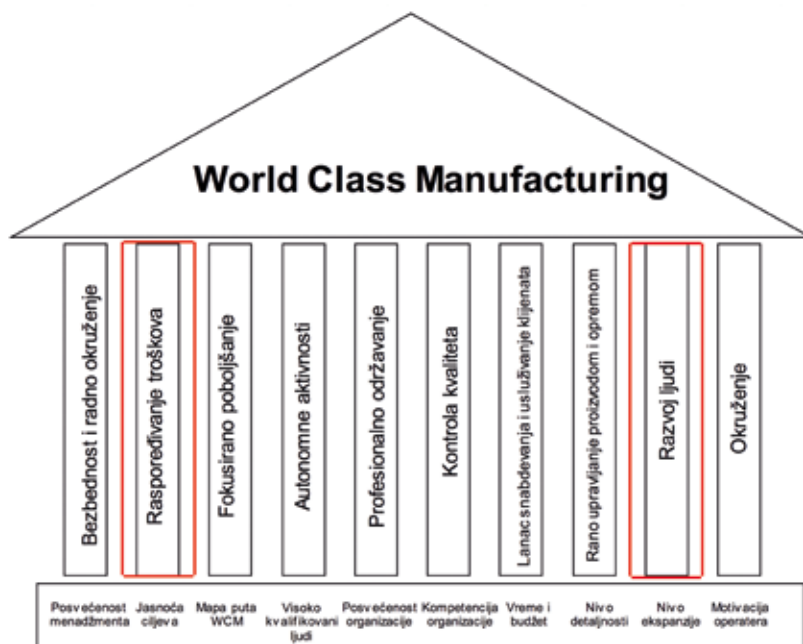
(Malcolm Forbs)

Iako nam je misao Malcolma Forbsa, preduzetnika i izdavača čuvenog magazina *Forbs* odavno poznata, pravo pitanje je da li smo zaista spremni da poslovne greške posmatramo kao prilike za rast. Da li analiziramo koliko je uspeha u našim kompanijama zapravo utemeljeno na propustima koji su na početku smatrani nedopustivim? Da li smo skloni da u greškama pronalazimo potencijal za sopstveni rast i razvoj naših saradnika i timova?

Saradnja Sektora controllinga i HR tima u kompaniji *Tarkett* jedan je od primera koji pokazuje kako, uz metodološko sagledavanje, greške postaju šansa za unapređenje poslovnih performansi.

Već osmu godinu za redom, kompanija *Tarkett* svoje poslovanje unapređuje primenom koncepta proizvodnje svetske klase, odnosno WCM (World Class Manufacturing) metodologije. Koncept proizvodnje svetske klase predstavlja sinergijski efekat četiri sistema za unapređenje proizvodnje - totalnog industrijskog inženjerstva (TIE), totalne kontrole kvaliteta (TQC), totalnog produktivnog održavanja (TPM) i sistema „tačno na vreme“ (JIT).

Glavni zadatak ovakve poslovne filozofije jeste razvoj organizacije koja kontinuirano uči, sprovodi poboljšanja i pritom uključuje u procese sve zaposlene na svim nivoima, a ne samo inženjere ili menadžment. Vođena je rezultatima koji su omogućili preporod japan-



Slika 1: WCM hram

ske proizvodnje nakon Drugog svetskog rata i prilagođena je idejama koje su korišćene u japanskoj automobilskoj, elektronskoj i metalurškoj industriji, kako bi se postigla konkurent-ska prednost. Primarni ciljevi su kontinuirano poboljšanje kvaliteta, troškova, vremena proizvodnje, fleksibilnosti i servisa kupaca.

Primenjujući sistem WCM-a utičemo na sistematsko smanjenje svih tipova troškova i gubitaka, kroz doprinos svih zaposlenih i uz precizno korišćenje metoda, standarda i alata koje proizvodnja svetske klase nalaže. Glavni cilj ovog sistema jeste da se dostigne nula u neiskorišćenosti, defektima, greškama i zalihama, a vrednosti ovog sistema su veće uključivanje ljudi, stvaranje boljih vrednosti i zadovoljniji kupci.

Proizvodnja svetske klase bazira se na dva-deset stubova. Postoji deset tehničkih i deset menadžerskih stubova proizvodnje.

U našoj kompaniji, Controlling sektor zadužen je za primenu metodologije kroz korake stuba Raspoređivanje troškova. Češće ga zovemo CD pillar (Cost Deployment), kako se zove i u originalu. Sve započinje identifikacijom neplaniranih troškova koje je kompanija imala u prethodnom periodu, a najčešće posmatrano jednu godinu unazad. Zatim se, primenom koraka i alata, definišu uzroci nastalih troškova i vrši prioritizacija po analizi troškova. Gubici i troškovi u procesu proizvodnje dodeljuju se mašinama, materijalu i ljudskom faktorom. Ukoliko je ljudski faktor uzrokovao troškove i gubitke u procesu, rešenje se traži u saradnji sa PD pillar-om (People Development), koji vodi Sektor ljudskih resursa. Ukoliko se analizom utvrdi da je uzrok problema u stvari ljudska greška, prema WCM filozofiji, pristupa se analizi uzroka ljudske greške. Za analizu koristimo HERCA formu (Human Error Root Cause Analysis), koja nam pomaže da detaljno sagledamo problem, identifikujemo koren uzroka, definišemo kontra mere i sprovedemo monitoring nakon izvršene korekcije.

Generalno posmatrano, ljudska greška predstavlja informaciju o propustima u radu. Takođe, ako se analizom ustanovi da je uzrok ljudske greške manjak znanja, nedostatak veština ili ponašanje zaposlenog, preduzimamo razvojne aktivnosti sa ciljem unapređenja kompetencija zaposlenih. Ono što je za nas važno, jeste da iz svake nove greške učimo i zajedno



rastemo. Bilo je izazovno da se iz faze otpora prema ovakvoj vrsti analize dođe do faze kada zaposleni sami učestvuju u kompletnom procesu i pomažu u definisanju kontra mera.

Primenom WCM metodologije, naša organizacija raste. Da bi sve funkcionisalo besprekorno, najvažnija je međusektorska saradnja i otvoren pristup. Controlling ima vodeću ulogu u primeni metodologije, jer se na osnovu analiza troškova i gubitaka usmerava delovanje ostalih sektora, a zadatak HR-a je da podrži kompletu organizaciju, i to kroz razvoj zaposlenih do njihovih punih potencijala. ■

Silvia Tomić je HR manager u Tarkett doo od januara 2016. Pre toga radila je kao HR Partner u *Vip mobile*, a karijeru je započela kao HR Consultant u *Oris Creative Solutions Inc.* Silviju možete kontaktirati e-mailom silvia.tomic@tarkett.com.



MEĐUNARODNI STANDARDI ZA POSLOVNU KOMUNIKACIJU – IBCS STANDARDI, VERZIJA 1.0

Ovo su prvi međunarodni standardi za sve vrste poslovne komunikacije, a posebno za kreiranje izveštaja za menadžere. IBCS standardi detaljno opisuju pravila kako izveštaji za menadžere treba da izgledaju. IBCS standardi se zasnivaju na SUCCESS formuli profesora Hichertera:

- SAY – reci poruku
- UNIFY – standardizuj
- CONDENSE – sažmi informacije
- CHECK – obezbedi kvalitet
- EXPRESS – izaberi odgovarajuću vizualizaciju
- STRUCTURE – organizuj sadržaj
- SIMPLIFY – pojednostavi.

Ova knjiga je nezaobilazni priručnik za svakog controllera ako želi da napravi dobre izveštaje za menadžere.



KAIZEN – KLJUČ JAPANSKOG USPEHA

Masaaki Imai je „otac“ KAIZEN-a i najpoznatiji svetski ekspert za KAIZEN. KAIZEN je japanska menadžment filozofija, koja je poznata i pod nazivima Lean, World class manufacturing, Continuous improvement. KAIZEN je nastao u Toyoti, 50-ih godina prošlog veka i postao je simbol japanskog poslovnog uspeha.

KAIZEN znači „promena na bolje“. U ovoj knjizi Masaaki Imai na razumljiv i jednostavan način sa više od 100 primera, 50 ilustracija i 15 studija slučaja objašnjava glavne principe KAIZEN-a. KAIZEN je primenljiv u svim kompanijama, bez obzira na vrstu delatnosti.

Ovo je prva knjiga o KAIZEN-u na srpskom, a izdavač je Kaizen Institut Srbija. Više informacija o KAIZEN-u možete pronaći na www.rs.kaizen.com

	Cena (EUR)
Akademija controllinga (15 dana)	2.900
Nivo 1 – Controlling sistem	
Nivo 2 – Alati controllinga	
Nivo 3 – Planiranje u controllingu	
Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje	
Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija	
Akademija izveštaja za menadzere (8 dana)	1.900
Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadzere po IBCS® standardima	
Nivo 2 – Napredni grafikoni	
Nivo 3 – Izveštaji za menadzere 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	

MILAN
MAGLOV
SOCIAL MEDIA
MARKETING
PROFESIONAL



Istine i zablude o društvenim mrežama

Društvene mreže zavladaše našim životima privatno, ali i poslovno. Mnogi od nas postali su zavisni od njih. Živote selimo u jednoj meri na platforme koje nas hrane različitim sadržajima. Ceo naš region je fascinantan po broju ljudi koji aktivno svakog dana provode vreme na Facebooku ili Instagramu. A gde su ljudi, tu su i biznisi da predstavljaju svoje proizvode ili usluge, da povećaju prodaju, učvrste svoj brend, reputaciju ili da ispitaju teren, testiraju i na osnovu toga da kuju planove.

Baveći se marketingom na društvenim mrežama dugi niz godina, imao sam priliku da saradujem sa mnogobrojnim branšama i izvučem pouke o tome šta je najbolje uraditi, na koji način biti prijemčiv ljudima, kako lakše ostvariti prodaju, ali i šta ne treba raditi. Vrlo često mi se dešava da pročitam različite blogove, tekstove ili slušam intervjue različitih ljudi koji govore o ovim stvarima. Kada se to desi, odmah mogu da prepoznam da li neko o tim temama govori iz njihovog praktičnog iskustva ili samo prezentuje puku teoriju koja je apsolutno beskorisna u praksi.

Kada se pojavi neka nova društvena mreža, odmah se pojave i stručnjaci za istu koji je promoviraju i prodaju priču o njenoj efikasnosti. Istina je da su za promociju biznisa najvažnije dve društvene mreže: Facebook i Instagram. Potpuna zablude je da nešto značajno možemo da očekujemo od Twittera ili Snapchata. Zapravo, to bi trenutno bilo samo gubljenje vremena.

Preko tri miliona ljudi u Srbiji koristi Facebook, a Instagram je trenutno najbrže rastuća društvena mreža. Na tim mrežama su ljudi i na njima se treba prezentovati.

Ako ste stanovišta da za Instagram ima vremena i da treba sačekati da bude više korisnika, grešite. Već kaskate ako niste iskoristili blagodeti ove društvene mreže i počeli da kreirate svoju zajednicu.

Kako pravilno iskoristiti Facebook i Instagram?

Često ćete na ovo pitanje dobiti odgovor da je važan sadržaj. Ali šta to zapravo znači? Svako je svestan toga da je sadržaj važan. Polemiše se o tome koliko sadržaja na vašim mrežama treba da bude u vezi sa vašim brendom, a koliko onog koji nije u vezi sa prodajom i informacijama o proizvodu ili usluzi. Neki zastupaju stanovište da 80% sadržaja ne treba da bude u vezi sa brendom, jer će to korisnicima da izgleda suviše kao reklama. Iz iskustva bih rekao da ovo nije tako dobra praksa. U teoriji sjajno zvuči da ljude ne treba da pretrpavamo promotivnim sadržajima, ali je mali broj klijenata koji ulaganje vremena i novca ne žele da povrate kroz rezultate. Malo je i onih koji troše milione na kampanje u različitim medijima, pa društvene mreže onda mogu i ovako da kreiraju. Moje iskustvo govori da je za većinu firmi zapravo najbolji koncept - 70% prodajnih, a 30% ostalih sadržaja. Kada kažem „prodajnih“, to podrazumeva različite objave koje komuniciraju informacije o proizvodu/usluzi, o kompaniji, prodajnom mestu, zaposlenima, istorijatu i slično. Ostale objave mogu da budu kompatibilne sa brendom, ali ne moraju da budu apsolutno u vezi sa istim.

Fotografija još uvek vlada društvenim mrežama. Dobra fotografija zaustavlja pogled, privlači pažnju i doprinosi boljem pozicioniranju i većem broju reakcija. Bilo da imate frizerski salon, prodajete patike, pravite torte, imate restoran - uložite u fotografije. Fotografije ne smeju da budu niti suviše amaterske, niti suviše profesionalne. Zlatna sredina je najbolja - fotografije sa lepim bojama, prijemčive i sadržajne. Fotografija za društvene mreže ne treba da izgleda kao ona za katalog, sa jednobojnom pozadinom i predmetom na sredini, već mora da se kreira ambijent, situacija, mali set.

Video snimci su sve aktuelniji i nije neophodno da oni budu kvaliteta TV reklame, već realističniji, informativni, ispraćeni tekstualnom pričom, pa čak i titlom, i ne previše dugački. „Backstage“ trenuci i još nešto iza priče tih lepih fotografija može da doprinese tome da se povežemo sa nekim brendom i, samim tim, pre da ga izaberemo.

Da li je plaćeno reklamiranje na Facebooku i Instagramu skupo?

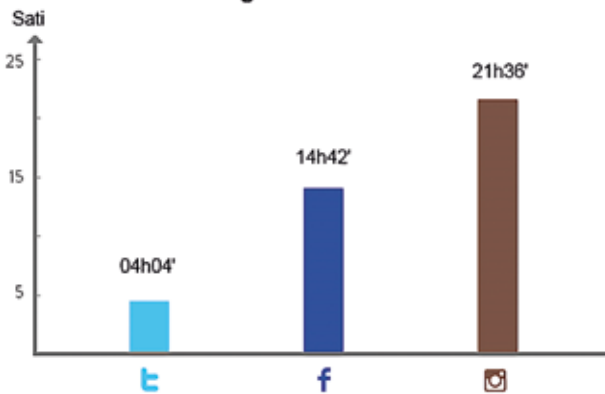
Zavisí kako na to gledamo. Sigurno ne možete da odete na neku televiziju ili da se reklamirate u nekom magazinu za jedan evro, a ove društvene mreže nam to omogućavaju. U odnosu na mnoge druge zemlje, naš region je veoma pogodan za reklamiranje u smislu cene. U teoriji sjajno zvuči da možemo tačno da targetiramo ljude koji su naša ciljna grupa. To zaista u mnogim slučajevima i jeste tačno, ali takođe, mi još uvek možemo da priuštimo sebi da plasiramo reklamu široj grupi ljudi i da očekujemo odlične rezultate. Što više „igrača“ bude na tržištu, to ćemo pametnije morati da koristimo novac i da targetiramo.

Gde je najbolje iskoristiti novac za reklamiranje?

Kada se kaže Facebook, postoji nekoliko mesta na kojima naša reklama može da se pojavi. Ipak, manje je efikasno da se troši novac na

desnu kolonu, a bolje je da se orjentišete se na desktop i *mobile news feed*. Zamka je da istu objavu plasirate odjednom i na Facebooku i na Instagramu, jer će vam najčešće većina novca u tom slučaju biti potrošena na Instagramu. Vrlo je važno da možete da iskontrolišete na šta trošite budžet. Prema mom mišljenju, trenutno je na Instagramu pametnije raditi na kreiranju zajednice, nego trošiti velike količine novca za reklamiranje, sem u nekim branšama kao što su moda i plasiranje modnih brendova. Često se dešava da na toj društvenoj mreži na plaćene oglase imate veliku interakciju u vidu lajkova a jako mali broj pitanja i narudžbi, što naravno nikako nije dobro ako je cilj prodaja.

Prosečni vek trajanja objave na Facebook-u, Instagramu i Twitteru



Koliko je važan broj fanova?

Mnogima je važan broj fanova na Facebooku, a zapravo to i nije toliko važno. Zbog algoritma koji je aktuelan na ovoj društvenoj mreži, većina fanova uopšte ne može da vidi sadržaj koji ste plasirali. Zašto biste onda ulagali u količinu fanova, kada oni ne vide vaše sadržaje? Mnogo je važnije koliko ljudi je videlo vašu objavu i koliko je njih reagovalo na nju. Bilo kakav vid interakcije je ono na šta treba da ciljate - like, share, komentar, klik, poruka u inboks, poziv nakon plasiranja objave ili u krajnjem slučaju informacija da je neko došao do vas nakon toga što je zapazio vašu objavu.

S druge strane, na Instagramu jeste važno imati veću zajednicu jer je algoritam još uvek na ovoj društvenoj mreži dosta povoljan i interakcija je u mnogim slučajevima mnogo veća na ovoj društvenoj mreži.

Da li nam se isplati truditi se oko društvenih mreža?

DA. Ako se trudite i ne dobijate nikakve rezultate, to znači da nešto ne radite kako treba. Trud, kreiranje zajednice, upoznavanje ljudi sa vašim proizvodima ili uslugama i kvalitetno prezentovanje sigurno će da opravda ulaganja. ■

Milan Maglov je Social media marketing profesional od marta 2014. godine. Pre toga je radio kao Client Service Manager u *DNA Communications*, a svoju karijeru je započeo kao PR assistant u *Pristopu*. Milana možete kontaktirati e-mailom milan@maglov.rs.

Capital budgeting

(planiranje osnovnih sredstava)

BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

BIBLIJA CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



Tekst je preuzet iz knjige „Biblija controllinga“, autora Bojana Šćepanovića

Capital budgeting je deo → *master budgeta* tj. glavnog budžeta kompanije. Capital budget objašnjava koliko ćemo uložiti u osnovna sredstva → *fixed assets*. Veoma često menadžeri prilikom izrade budžeta koriste i reč → *CAPEX* („Koliki će biti CAPEX sledeće godine?“).

Capital budgeting ima četiri glavne karakteristike:

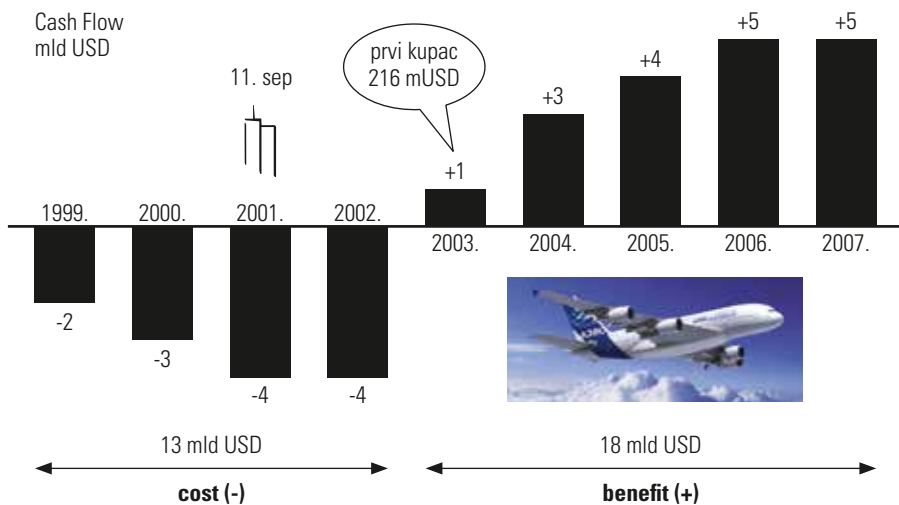
- Zahteva dosta novca
- Kompanija ne može brzo da promeni odluku
- Dugoročno određuje sudbinu kompanije
- Investicija (cost) ide odmah a korist (benefit) je povezana sa budućnošću i rizikom.

Primer

Airbus (EU) i Boeing (SAD) su dva najveća proizvođača aviona na svetu. Airbus je 1999. godine odlučio da uloži 13 mld USD za izgradnju novog tipa aviona Airbus 380. Novi avion je trebalo da ima mesta za više od 500 putnika i da napravi revoluciju u poslovanju avio prevoznika. Airbus je planirao da mu je potrebno 5 godina da napravi dizajn novog aviona, da izgradi fabrike, da zaposli nove inženjere i sl. Posle 5 godina, trebao je da se proda prvi avion Airbus 380 po pojedinačnoj ceni od 216 mUSD.

Ova investicija ima četiri glavne karakteristike:

- Zahteva dosta novca. CAPEX je 13 mld USD.
- Kompanija ne može brzo da promeni odluku. Airbus ne može posle 3 godine da kaže „puj pike, ne važi više“.
- Dugoročno određuje sudbinu kompanije. Ako je odluka bila dobra, Airbus će dosta da zaradi. Ako je odluka bila loša, Airbus može da bankrotira.
- Investicija (cost) ide odmah, a korist (benefit) je povezana sa budućnošću i rizikom. Airbus je uložio 13 mld USD odmah a prvi avion je trebalo da bude prodat posle 5 godina. 11. septembra 2001. godine (2 godine posle investicije) „dogodio“ se Bin Laden i napad na Svetski trgovinski centar. Šta mislite kako je to uticalo na avio prevoznike, odnosno na Airbus kao proizvođača aviona?



Izvor: Case study Airbus 380, www.thecasecentre.org, računica autora

Slika 067. Capital budget zahteva cost (ulaganje) odmah, dok benefit (korist) dolazi kasnije... i sa rizikom.

Za ocenu Capital budgeta koristi se nekoliko sličnih izraza:

- Ekonomska opravdanost investicija
- Investiciona analiza
- Cost-benefit analiza
- Business case
- NPV kalkulacija
- DCF analiza
- CAPEX analiza
- Studija izvodljivosti
- Ocena biznis plana

Ocena Capital budgeta može da se javi u mnogim situacijama:

- Kupiti novu mašinu?
- Zameniti staru sa novom opremom?
- Kupiti kola na lizing ili na kredit?
- Izgraditi novu benzinsku pumpu?
- Investirati u mašinu X ili mašinu Y?
- Lansirati novi proizvod?
- Razviti novu distributivnu mrežu?
- Zameniti staru sa novom ambalažom?
- Uvesti novog ino-principala?
- Izgraditi maloprodajni objekat?
- Proširiti prodavnicu i napraviti pekaru?
- Izgraditi shopping mall Delta City?
- Investirati u marketing kampanju 2 mEUR?
- Investirati u novi distributivni centar?

- Investirati u kupovinu SAP-a od 2,3 mEUR?
- Kupiti novu kompaniju?

Kada kompanija ulaže novac, menadžeri traže od controllera procenu da li se isplati ulaganje ili ne. Postoje dve metode za ocenu investicija:

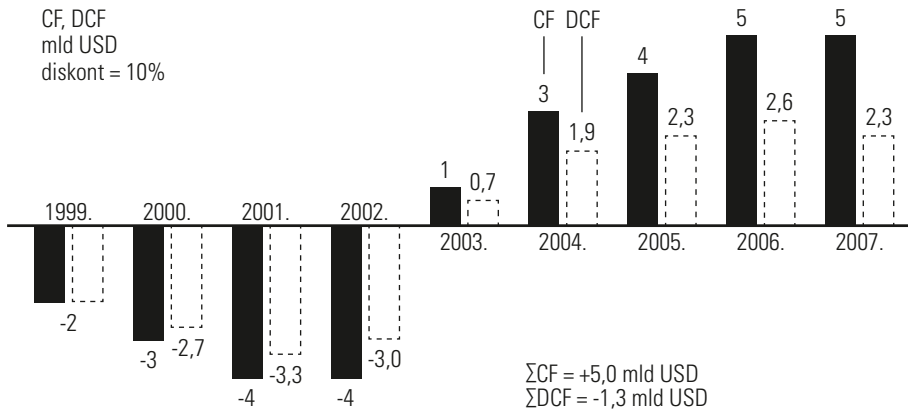
- statička
- dinamička.

Jednostavni, odnosno statični postupci upoređuju keš-out i keš-in bez obraćanja pažnje na tajming cash flowa; pogodni su samo za kratke i brze procene. Na primer, Airbus ima odliv keša 13 mld USD, kao i priliv keša od 18 mld USD. Postoji pozitivna razlika od 5 mld USD i CAPEX je isplativ.

U dinamičnim postupcima cash flow se diskontuje. Na taj način se uzima u obzir i vremenska vrednost novca. Za ocenu investicija koristi se → *DCF Discounted Cash Flow* metoda. DCF metoda podrazumeva da novac koji imate *sada* više vredi od novca koji imate sutra. Sadašnji novac se zove PV Present Value dok se budući novac zove FV Future Value. DCF metoda smanjuje budući novac (FV) na sadašnji novac (PV) uz pomoć diskontne stope. Diskontna stopa se određuje uz pomoć → *WACC*.

Primer

- Hajde da pretpostavimo da Airbus iz prethodnog primera ima diskontnu stopu od 10%. Onda bi imali sledeću situaciju za CF i DCF.



Slika 068. Kada koristiš dinamičku DCF metodu, dobijaš manju zaradu (-1,3 mld USD) u odnosu na statičku metodu (+5,0 mld USD)

Uzmi 2004. godinu kao primer. CF je 3,0 mld USD. CF je buduća vrednost, odnosno FV Future value. 1999. godina se smatra nultom godinom (0), tako da je 2004.godina peta (5) godina po redu. Diskont (WACC) je 10%. Diskontni faktor za petu godinu je jednak 0,62. Diskontni faktor je dobijen po formuli:

$$\text{Diskontni faktor} = \frac{1}{(1 + \text{diskont})^{\text{broj godina}}}$$

$$0,62 = \frac{1}{(1 + 10\%)^5}$$

DCF (diskontovani cash flow) za 2004. godinu je 1,9 mld USD. DCF je dobijen po formuli: DCF = CF x diskontni faktor
1,9 = 3,0 x 0,62

Sada možeš da proceniš da li je investicija isplativa ili ne.

- Statički. Ako sabereš običan CF (ΣCF), zbir će iznositi 5,0 mld USD i investicija je isplativa.
- Dinamički. Ako sabereš DCF (ΣDCF), zbir će iznositi -1,3 mld USD i investicija nije isplativa.

Glavni kriterijumi za ocenu investicije su NPV, IRR, DPP i payback.

- NPV je skraćenica od Net Present Value (neto sadašnja vrednost). NPV je ΣDCF, odnosno NPV je zbir svih diskontovanih novčanih priliva i odliva u ekonomskom veku projekta. NPV treba da je veći od nule.
- IRR je skraćenica od Internal Rate of Return (interna stopa prinosa). IRR je dis-

kontna stopa gde je NPV=0. IRR treba da bude veća od diskontne stope.

- DPP je skraćenica od Diskontovani Payback Period (diskontovano vreme povraćaja). DPP govori za koliko godina se vrati novac koristeći DCF.
- Payback je vreme povraćaja novca. Kao i DPP, payback govori za koliko godina se vrati novac, s tim što se kod DPP koristi DCF.

Kada kompanija nema dovoljno keša za sve investicije, koristi se kriterijum PI Profitability Indeks. PI pomaže da se odabere između više međusobno isključivih investicija. PI se definiše kao odnos benefita i costa. Takođe, neko voli da definiše PI kao odnos → NPV i → cost.

$$PI = \frac{\text{benefit}}{\text{cost}} \quad \text{ili} \quad PI = \frac{NPV}{\text{cost}}$$

CAPEX	A	B	C	D	E
Cost	1.000	1.800	1.200	600	2.500
Benefit	1.400	3.000	2.000	1.800	4.500
NPV	400	1.200	800	1.200	2.000
PI	1,4	1,7	1,7	3,0	1,8

Ako moramo da biramo između ovih pet projekata, izabraćemo projekat D jer on ima najveći PI od 3,0.

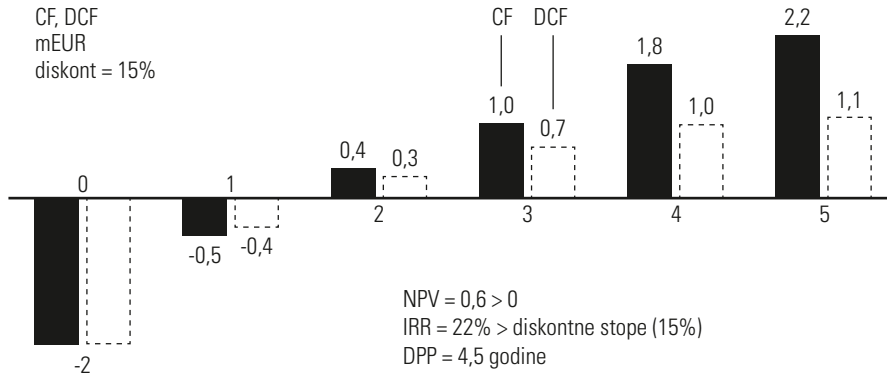
Capital budgeting se prostire na nekoliko godina s obzirom na to da se osnovna sredstva uvek koriste duže od jedne godine. Kompanijski profit mora da trpi kratkoročno, da bi dugoročno

Primer

■ Proizvođač čokolada je planirao da investira u novu liniju za proizvodnju čokolade. Controller je procenio Cash flow u mEUR:

Godina	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-2,0	-0,5	0,4	1,0	1,8	2,2

Direktor kompanije očekuje da svaka investicija ima minimalni povraćaj od 15%. Da li se kompaniji isplati da uloži u novu liniju?



Slika 069.
Investicija je isplativa jer je NPV = 0,6 mEUR i veća je od nule. IRR od 22% je veća od diskonta 15% koji je direktor tražio

kompanija mogla da održi svoju konkurentnu prednost. Kod Capital budgetinga koristi se isključivo keš za ocenu investicija. Sa druge strane, planiranje u Bilansu uspeha → P&L je ograničeno na jednu godinu i fokus je na godišnjem profitu. Zbog toga se često dešava dilema kod menadžera:

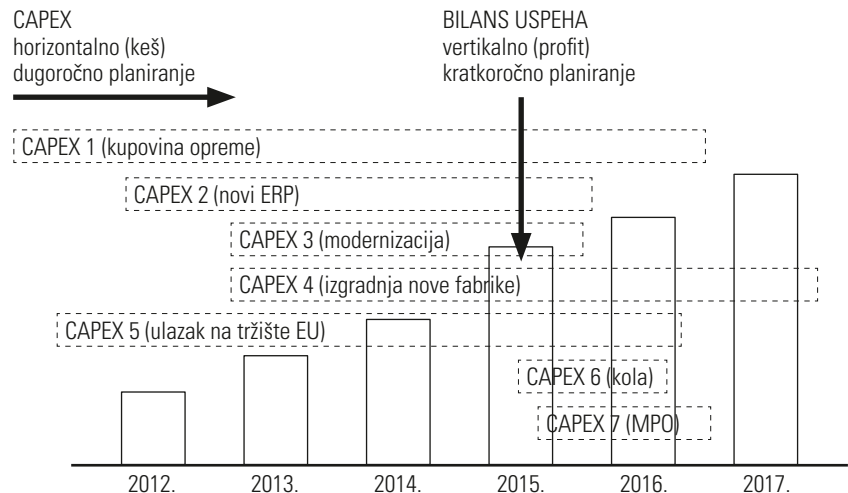
- da li je bolje investirati na duže staze (imati goluba na grani) i trpeti kratkorotrajne gubitke u EBITDA i profitu?

- ili je bolje ukinuti (ili prolongirati) dugoročne projekte i imati viši EBITDA na kraće staze (imati vrapca u ruci)?

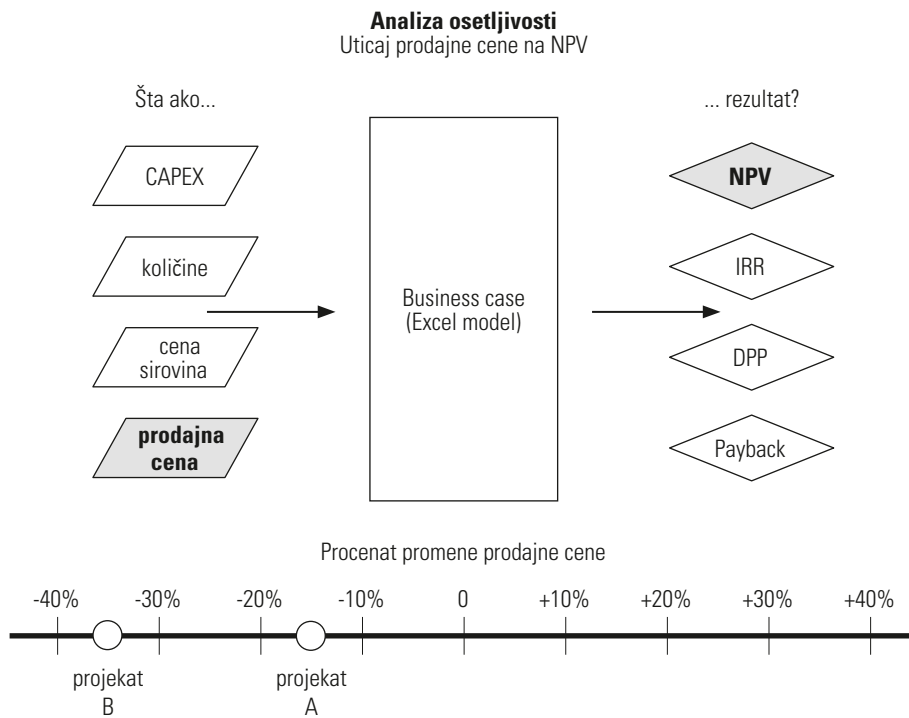
Kod ocene investicija jedan od ključnih delova je i analiza osetljivosti (sensitivity analysis). Kod analize osetljivosti menjaju se ulazni parametri investicije i gleda se uticaj na NPV ili IRR. Obično se menjaju sledeći ulazni parametri:

- CAPEX
- Količine

Capital budget	Bilans uspeha
Keš	Profit
Više godina	Jedna godina
Golub na grani	Vrabcu u ruci
> 1 godina	< 1 godina
NPV, IRR, DPP	EBITDA, ROCE



Slika 070. Menadžer ima dilemu: CAPEX zahteva horizontalno i dugoročno planiranje, a Bilans uspeha zahteva vertikalno i kratkoročno planiranje



Slika 071. Projekat B (-35%) je manje osetljiv na promenu prodajne cene u odnosu na projekat A (-15%)

- Cene sirovina
- Prodajna cena
- Broj zaposlenih
- Plate zaposlenih
- OPEX
- Itd.

Ova analiza se zove i „Šta ako”, odnosno „What if” analiza.

Jedno od ključnih pitanja kod analize osetljivosti je i Break even point analiza: „Koliko moramo da prodamo da bi NPV bio jednak nuli?”. Pored analize osetljivosti procenjuju se i drugi kvalitativni rizici projekta:

- Tržišni
- Nabavka
- Administracija i ekološki
- Podizvođači
- Kadrovi
- Tehnologija
- Pravo
- Drugi specifični rizici

Posebna oblast analize osetljivosti investicije je Monte Carlo simulacija. Kod Monte Carlo simulacije ulazne pretpostavke se menjaju u opsegu (prodajna cena će biti od 200 do 250 EUR, ulazne sirovine će biti od 100 do 110 EUR i sl) i gleda se verovatnoća izvršenja NPV. Na

primer, tipično pitanje koje menadžer može da postavi controlleru je:

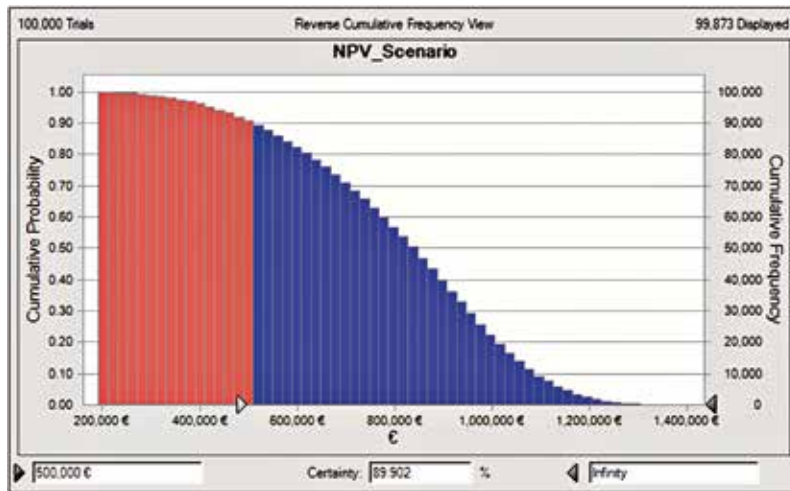
Sa kojom verovatnoćom možeš da mi garantuješ da će NPV biti jednak 500.000 EUR?

Monte Carlo simulacija zahteva posebne Excel Add in programe, kao i znanje o statistici i verovatnoći. Dva najpoznatija programa za Monte Carlo simulaciju su Palisade @Risk i Crystal Ball.

Kod ocene investicija postoji 10 ključnih stvari koje treba zapamtiti:

1. **Diskontovanje.** Koristi se diskontovani cash flow za ocenu investicija. Diskont je obično 10% – 15%.
2. **NPV, IRR, payback.** Tri ključna kriterijuma za ocenu investicija su NPV, IRR, payback. Ciljevi su: NPV > 0, IRR > diskontne stope, payback < 50% upotrebnog veka osnovnog sredstva.
3. **Keš.** Koristi se isključivo keš i Cash flow izveštaj.
4. **Obrtna sredstva.** Moraš da računaš i uticaj obrtnih sredstava. Obrtna sredstva se računaju preko racio brojeva za kupce (DSO), zalihe (DIO) i dobavljače (DPO).

Monte Carlo simulacija



Izvor: Crystall Ball, simulacija autora

Slika 072. Projekat će sa 89% verovatnoće imati NPV veći od 500.000 EUR

5. **Rezidualna vrednost.** Rezidual se računa na kraju perioda. Postoji rezidual CAPEX-a plus rezidual obrtnih sredstava.
6. **Finansijski Cash flow.** Finansijski cash flow se ne računa u oceni investicije. Ne računaš kamatu, ne računaš glavnice.
7. **Posle poreza (after taxes).** Treba da obračunaš porez na dobit, kao i porez na kapitalni gubitak ili dobitak.
8. **Marginalni Cash flow.** Koristi se samo dodatni ili inkrementalni cash flow koji stvara sam CAPEX.
9. **1-2-3.** Postoje tri glavna dela Cash flowa za ocenu investicija: 1.CAPEX, 2.CFO (EBITDA minus porez minus obrtna sredstva), 3.Rezidual
10. **Analiza osetljivosti.** Kod analize osetljivosti menjaš ulazne parametre i gledaš uticaj na NPV.

Capital budget za sledeću godinu se obično pravi jednom godišnje, u trećem kvartalu.

Capital budget ima tri faze:

- Identifikacija potencijalnih investicija
- Odabir investicija
- Investicija i praćenje (follow up, post audit)

Kada imaš investicije u IT (softver, hardver, mreža i sl.), koristi se i izraz → *TCO Total Cost of Ownership*. ■



Slika 073. 10 biblijskih zapovesti za ocenu investicija

1. Diskontovanje
2. NPV, IRR, payback
3. Keš
4. Obrtna sredstva
5. Rezidual
6. Finansijski Cash flow
7. Posle poreza (after taxes)
8. Marginalni Cash flow
9. 1-2-3
10. Analiza osetljivosti

PRE I POSLE

Dragana Ovčarov
Marketing Reporting Coordinator
HEMOFARM



Dragana sa 6 godina beži iz zabavišta kako bi se igrala sa lutkama. Buntovnik i inadžija od malih nogu.



Dragana danas

Aleksandra Janković
Head of controlling
LEONI



Jedino se loknice nisu promenile



Aleksandra danas

Slaviša Lečić
Head of Presales
SAP SOUTH EAST EUROPE



Trebalo je da bude Mesi...



Slaviša danas

Vesna Stojanović
Rukovodilac finansija, kontrolinga i informatike
DM DROGERIE



Vesna sa 5 godina drži predavanje svojim lutkicama



Vesna danas

Svetlana Pajić
Finansijski direktor
MLEKOPRODUKT



Sa 12 godina
izgledalo je da će
sve biti igra i pesma

Svetlana danas

Bojan Šćepanović
Predsednik
ICV SRBIJA



Bojan je sa 10 godina
brojao pare
(Beobanka)

Bojan danas

Jasminka Stojačić
Head of Finance and Accounting
WIRTGEN GROUP



Jasminka,
najmanja i najniža
na fotografiji

Jasminka danas

Dejan Dragić,
Cluster CFO
MSC CRUISES



Dejan, kao mali ratnik

Dejan danas

NAJLEPŠE BEBE CONTROLLINGA

Dragana Ovčarov

Marketing Reporting Coordinator
HEMOFARM

Dragana sa sinom
Ognjenom 2004.
godine



Bojan Ščepanović

Predsednik
ICV SRBIJA

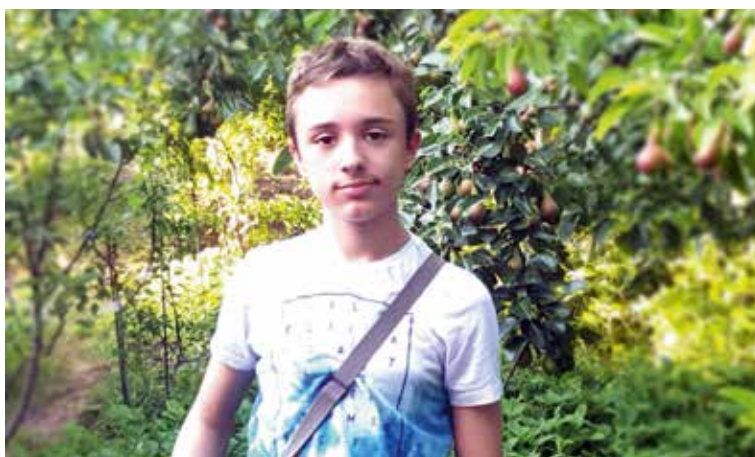
Namrgođeni tip –
sin Pavle (2000.)
Lep osmeh –
ćerka Milica (1997.)

Fotografija je snimljena
2001.



Jasminka Stojčić
Head of Finance and
Accounting
WIRTGEN GROUP

Jasminkin sin
Stefan u prirodi





Slaviša Lečić

Head of Presales
SAP SOUTH EAST EUROPE

Slaviša sa sinom Andrejom (4) i ćerkom Anđelom (9) na Beogradskom maratonu 2017. godine



Svetlana Pajić

Finansijski direktor
MLEKOPRODUKT

Svetlana 1993. godine sa ćerkama Senkom (5 godina) i Ksenijom (3 meseca)

MOJ KUĆNI LJUBIMAC

**Jasminka
Stojačić**
Head of
Finance and
Accounting
WIRTGEN
GROUP

Jasminkin
usnuli ljubimac
Meda



Svetlana Pajić
Finansijski direktor
MLEKOPRODUKT



Već šest godina sa nama živi jedna, bezobrazna, lepa i predebela mačka, koja se zove MaČka, za koju smo u početku mislili da je mačor. Međutim, jedna mačka nam nije bila dosta. Pre tri godine joj se pridružio i mačor Đidi. Nije bilo sumnje da je mačor.

Tomo Đeković
Direktor prodaje
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



Mozak na ispašu! Prodavci imaju baš čudne kućne ljubimce.

Jovo Stokić

Direktor konsaltinga
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



... i controlleri imaju čudne kućne ljubimce.
Moja Dragica nije za supu!

Bojan Šćepanović

Predsednik
ICV SRBIJA



Mali, nemački špic po imenu Popi.
Uh, što bi Popi voleo da se druži sa Tomovim ovcama i
sa Jovovom Dragicom.

Vesna Stojanović

Rukovodilac finansija, kontrolinga i informatike
DM DROGERIE



Vesna sa svojom ljubimicom – lenjom macom.

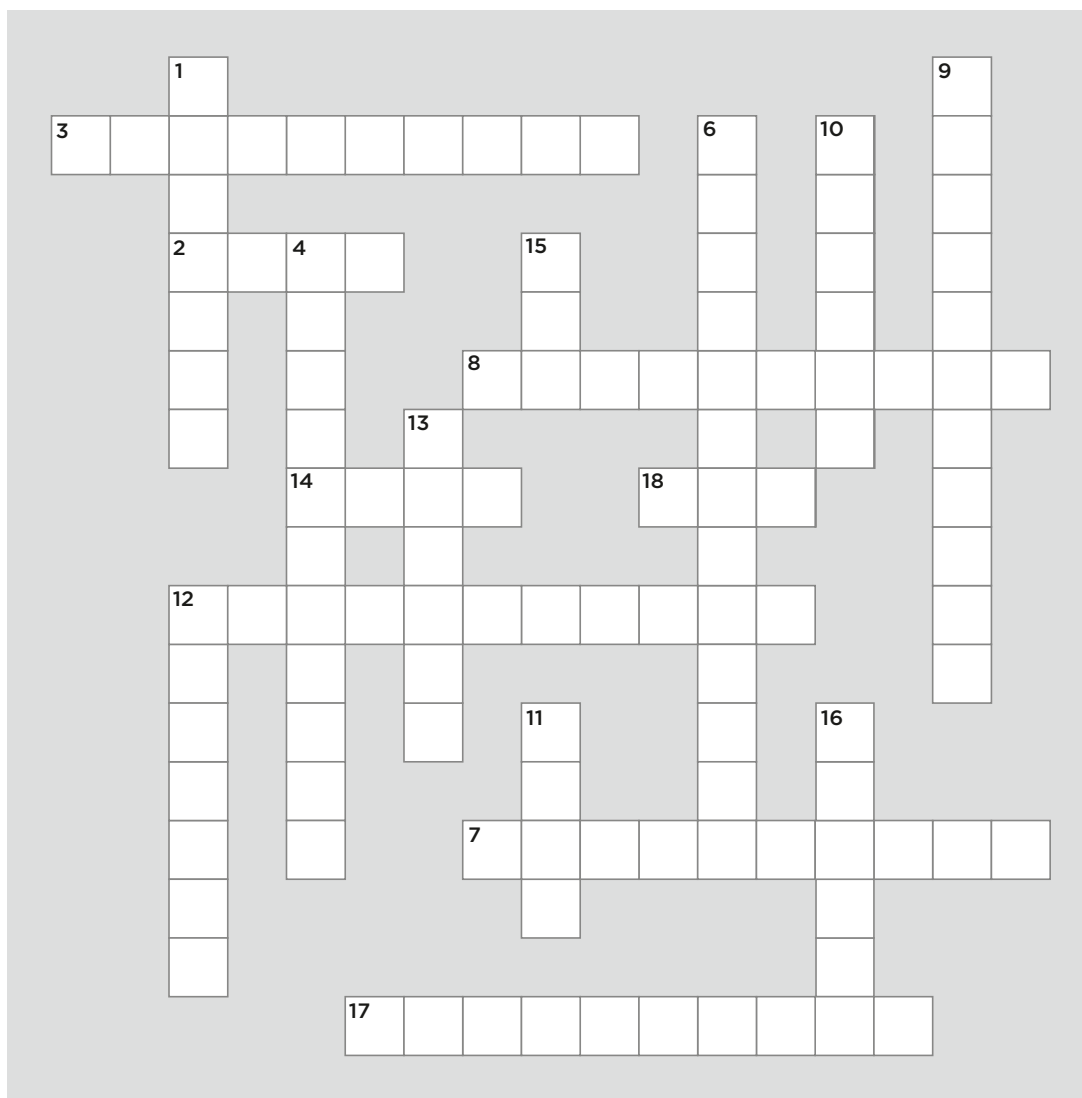
Dragana Ovčarov

Marketing Reporting Coordinator
HEMOFARM



Dragana 1995. godine sa tatom u voćnjaku u
„Širokom bilu“ u pauzi dresure omiljenog i
jedinog ljubimca Peri.

UKRŠTENE REČI



HORIZONTALNO

2. Skraćenica za proces controllinga koju je osmislio Bojan Šćepanović
3. Razlika između prodajne i nabavne vrednosti robe
7. Osoba koja pomaže menadžeru da ostvari cilj
8. Sposobnost kompanije da na vreme ispunjava kratkoročne obaveze
12. Odnos prodaje jedne kompanije u odnosu na celo tržište
14. Operativni troškovi (engleski)
17. Ulica gde je sedište njujorške berze
18. Key performance indicator (skraćenica)

VERTIKALNO

1. Skraćenica koju je osmislio prof. Hichert oko izveštavanja
4. Angažovanje spoljnih kompanija za određene interne procese
6. Controller treba da bude menadžeru.
9. Pregled sredstava, obaveza i kapitala na jedan određeni dan
10. Troškovi koji se ne menjaju sa rastom proizvodnje
11. Analiza snaga, slabosti, šansi i pretnja (skraćenica)
12. Osoba koja ostvaruje ciljeve uz pomoć drugih ljudi
13. Drugi korak u CMOK pristupu?
15. Return of investment (skraćenica)
16. Jedan deo aktive

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Milica Đurbabić, Biljana Zlokotica, Jelena Stanošević i Irena Borak

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. Da li imaš kućnog ljubimca i kako se zove?
23. Omiljeni sport
24. Za koji sportski klub navijaš?
25. U kojoj zemlji i gradu bi volela da živiš?
26. Da li imaš simpatiju i kako se zove?
27. Omiljena hrana
28. Omiljeno doba dana
29. Šta misliš o vlasniku leksikona?
30. Pitanje za vlasnika leksikona?
Orde će vlasnik leksikona napisati odgovor
31. Nešto za kraj!



MILICA ĐURBABIĆ
Central Controlling
department
Main planner
DELTA HOLDING



BILJANA ZLOKOLICA
Financial Controller
SOJAPROTEIN AD

- 1 Cimili
- 2 30.10.1979.
- 3 Škorpija
- 4 Brata i dve sestre
- 5 Givenchy Hot Couture
- 6 Posvećena, optimistična
- 7 Previše samokritična
- 8 Fizika i fizičko
- 9 Doktorka
- 10 Jelka x 2
- 11 Zelena
- 12 Nikola Đuričko, Nebojša Glogovac
- 13 Potpuni stranci
- 14 Premijerka
- 15 Princeza Bela
- 16 Zabavna i rok
- 17 Đorđe Balašević
- 18 Putovanje u središte srca
- 19 Vozim rolere
- 20 Doba jure
- 21 Pas
- 22 Ne
- 23 Tenis, košarka
- 24 Za naše - Novaka Đokovića, Ivanu Španović
- 25 Danska, Kopenhagen
- 26 To je tajna :)
- 27 Pasta
- 28 Rano jutro
- 29 Preduzimljiv, uporan i uvek nasmejan
- 30 Voda: Aqua Gala ili Jana?
Novak Đoković je, kao i ja, izabrao - Aqua Gala.
- 31 Da li će mi ovo biti važno za deset godina?

- 1 Bilja
- 2 5.11.1980.
- 3 Škoripija
- 4 Tri sestre
- 5 Chanel Allure Sensuelle, La Panthere Cartier
- 6 Istrajnost
- 7 Tvrdoglavost
- 8 Matematika, statistika
- 9 Detektiv
- 10 Evica, Ana, Tatjana i Jelena
- 11 Plava
- 12 Michel Fajfer, Robert De Niro
- 13 Zelena milja, Orkanski visovi, Blistavi um
- 14 Twin Pixs
- 15 Gica prasić
- 16 Pop, rock
- 17 Nemam je
- 18 Koben, Zilahi, M. Popovic
- 19 Uživam sa porodicom
- 20 Detinjstvo
- 21 Roda
- 22 Nemam ga
- 23 Samo da gledam - umetničko klizanje
- 24 Partizan
- 25 Srbija, Kraljevo
- 26 Da - Sloba
- 27 Supice, čorbice
- 28 Predvečerje
- 29 Energičan i sposoban
- 30 Najučestaliji izgovor?
Uspavao sam se
- 31 A sad pozzz...



JELENA STANOŠEVIĆ
 Finansijski direktor
 D.A.-DIZAJN
 ARHITEKTURA

- 1 Smeško
- 2 04.11.1984.
- 3 Škorpion
- 4 Brata Radovana
- 5 Shiseido zen
- 6 Upornost
- 7 Osetljivost
- 8 Računovodstvo
- 9 Direktor i Poslastičar :)
- 10 Marija, Milica, Ivan
- 11 Ljubičasta
- 12 Renee Zellweger, Gerard Butler
- 13 Građanin opasnih namera, Smrt na sahrani
- 14 Očajne domaćice :)
- 15 Moana
- 16 Ne pravim razliku kada je muzika u pitanju.
Samo neka je veselo.
- 17 Barry White, Janifer Lopez, Ceca
- 18 Majstor i Margarita
- 19 Čitam
- 20 Volim budućnost
- 21 Delfin
- 22 Ne još uvek
- 23 Klizanje
- 24 Partizan
- 25 Italija
- 26 Da, Nikola
- 27 Sve vrste pasta
- 28 Jutro
- 29 Atomske mrav
- 30 Da li je istina kad kažu: pazi šta želiš, možda ti se i ostrvari?
100% tačno
- 31 Ako nemaš šta da radiš, onda radi na sebi, tu uvek ima posla.

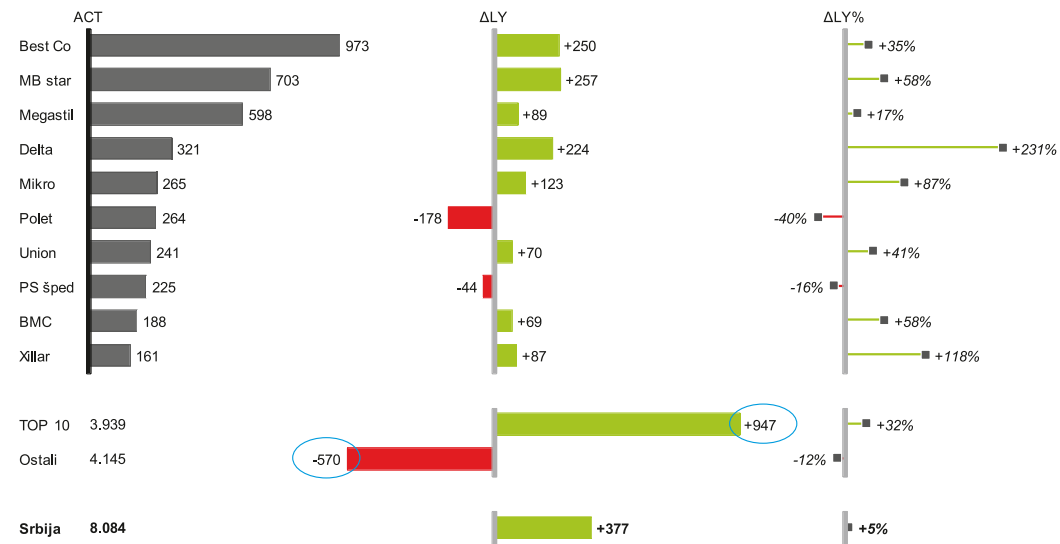


IRENA BORAK
 Senior Expert -
 Controlling Department,
 SBERBANK

- 1 Nemam ga
- 2 10.06.1973.
- 3 Blizanac
- 4 Brata
- 5 Chanel Tendre
- 6 Pouzdanost
- 7 Nestrpljivost
- 8 Hemija
- 9 Farmaceut - istraživač
- 10 Dejan i Nena
- 11 Braon
- 12 Tom Hanks i Meg Ryan
- 13 Francuski poljubac
- 14 Prijatelji
- 15 Pčelica Maja
- 16 Pop-rock
- 17 Nina Badrić
- 18 Lav Tolstoj
- 19 Plivam
- 20 Osamdesete godine prošlog veka
- 21 Veverica
- 22 Ne
- 23 Plivanje
- 24 Crvena Zvezda
- 25 Saint Tropez, Francuska
- 26 Tom
- 27 Škampi na buzaru
- 28 Jutro
- 29 Istrajan
- 30 Koji je vaš životni moto?
Citat Saše Đorđevića: „Sanjaj visoko, naporno radi, budi skroman.”
- 31 Nikad ne odustati

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.

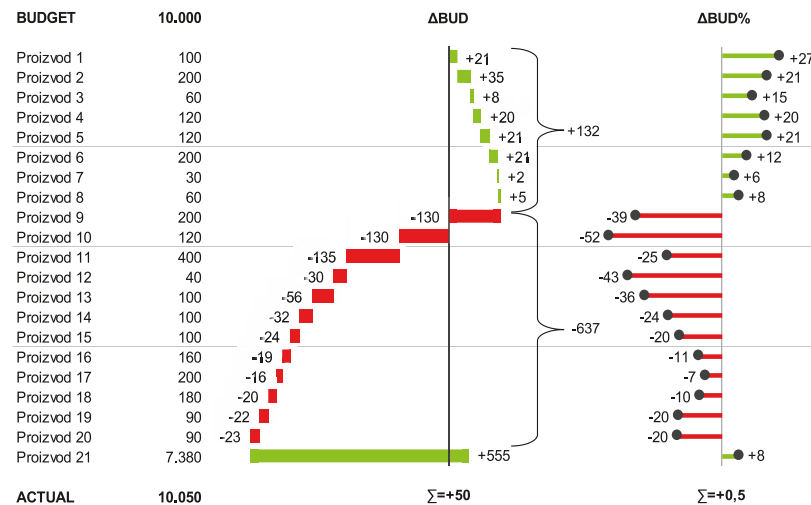


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

DEO TVOG SVETA OD 2017.

OTVORI
RAČUN PLUS
u mts poslovnici i uživaj u paketu usluga

TEKUĆI RAČUN BEZ
NAPLATE ODRŽAVANJA

SVI BANKOMATI U
ZEMLJI BEZ PROVIZIJE

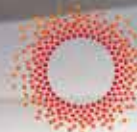
E-BANKING I M-BANKING
POTPUNO BESPLATNO



U tvom mts svetu je još jedan član porodice – banka.
Pouzdana i sigurna, mts Banka odgovara na sve potrebe
savremenog bankarskog poslovanja.

www.mtsbanka.rs

0800 103 103



mts Banka