

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 13 ■ NOVEMBAR 2017.

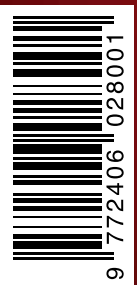
1. KAIZEN™
KONGRES
SRBIJA



intervju
DRAŠKO
MARKOVIĆ
TELEKOM SRBIJA

tema broja
PERFORMANCE
MANAGEMENT


paralelni intervju
Aleksandra Dutina
CARLSBERG SRBIJA
Jasna Jovanović
ROCHE



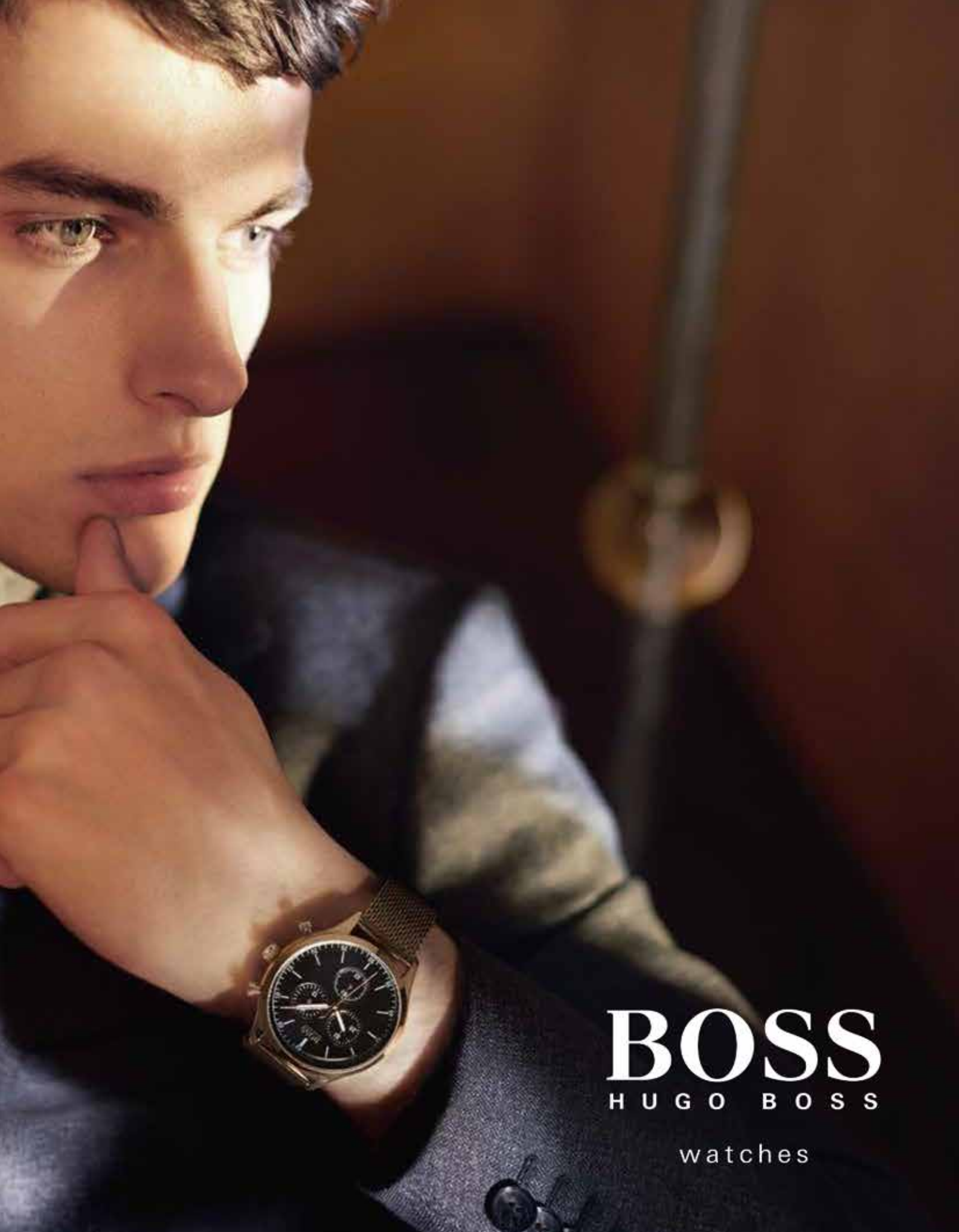


www.s-l.co.rs

 ZlataraJokic

 [instagram/sl_jokic](https://www.instagram.com/sl_jokic)





BOSS
HUGO BOSS

watches



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.

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA
IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

IZDAVAČ

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Aleksandar Duković

ZAMENIK UREDNIKA

Jovana Milačić

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Dada Jovanović, Marija Švigir, Miloš Cvetković, Ivan Đurić, Julija Popović,
Mile Mitrović, Đorđe Arsić, Ana Mijailović, Anja Radovanović, Filip Sretović, Uroš Todorović,
Manja Marković, Miloš Gligorić, Uroš Filipović, Milica Antonijević, Maja Žarković, Predrag Mrdak,
Stefan Dumić, Svetlana Jovanović, Nikola Čpajak, Mirjana Štefika, Stefan Ristić, Milana Kutlić,
Marina Trnavac

GOSTI BROJA

Draško Marković, Jasna Jovanović, Aleksandra Dutina, Goran Petrović, Tijana Rauš, Nataša Žikić
Buha, Maja Nikčević, Dragana Stojanović, Snežana Glavonjić, Biljana Dimitrijević, Ivana Višnjić,
Srđan Grbić, Marija Kostić, Marko Agatonović, Ivan Kostadinović, Slavica Vučetić, Aleksandra
Janković, Miloš Cvetković, Katarina Vladić, Emina Kalezić, Ivana Milinković, Maja Šobot, Vedrana
Božić, Nikola Stokić, Ivana Savović, Anja Dadasović, Vedran Babik, Jovana Stanojčić, Dušan
Krejaković, Goran Popović, Neda Čičarević Tepić, Vladimir Popović, Cmilja Tucaković, Jelena
Stanošević, Maja Verlašević, Branislav Lončar, Đorđe Jurišić, Irina Zdravković, Ivan Đolić

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Goran Paucanović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika

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



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

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*

FROM RUSSIA WITH LOVE

„Sve srećne porodice liče jedna na drugu, svaka nesrećna porodica, nesrećna je na svoj način“

Lav Nikolajevič Tolstoj

Gornji citat je jedna od najpoznatijih rečenica u književnosti kojom Tolstoj počinje roman „Ana Karenjina“. Ovaj roman se smatra za jedan od najvećih romana u svetskoj književnosti.

Kada sam bio tinejdžer, jedno od većih „smaranja“ je upravo bilo čitanje lektire, a posebno Tolstoja i „Ane Karenjine“. Više od osam stotina strana, veliki broj složenih likova, komplikovana društvena dešavanja koje običan tinejdžer ne može da „ukapira“ („Da li je Ana Karenjina nemoralna žena koja napušta muža ili nesrećna žena osuđena na nemoguć izbor“?). Kada imaš šesnest godina ne razmišljaš o braku, preljubi, društvenim konvencijama; jedino je bitna bleja i društvo iz kraja. I, dobro pivo.

Prošli vikend sam sa uživanjem gledao bisokopsku verziju romana „Ana Karenjina, sećanja Vronskog“. Sjajan film, fenomenalna muzika, scenografija, kostimi. Glumci koji pokazuju emocije, onako na glumački način, iskreno, živo, ponekad i prenaplašeno. Film dolazi iz Rusije; snimljen je Rusiji, sa ruskim glumcima, u ruskoj produkciji, na ruski način. Emocije, osećanja, raskoš, dubina duše, ljubav, rat, mir, tragedija. Svega toga u izobilju u 130 minuta sjajnog filma.

Sa druge strane, Rusija je u poslednje vreme izopštena iz normalnog sveta. „Ruski hakeri... Rusi uticali na izbor Trampa... Rusi i energetska zavisnost...“. Ako bila šta ne valja u svetu, verovatno je kriva Rusija. Ako imate lošu varijansu u izveštaju, kriva je Rusija. Ako poraste cena koštanja, krivac je ruski gas. Ako vam ne radi Excel, to mora da je napravio haker iz Rusije.

Hajde da uživamo u divnoj Rusiji. Prelepa zemlja, divni ljudi, puni osećanja i emocija koji su nam dali divove u kulturi i nauci kao što su Tolstoj, Dostojevski, Jesenjin, Puškin, Majakovski, Lomonosov, Pavlov. Emocije, muzika, balet, veličina, prostranstvo, raskoš, vodka, lepe žene, bogatstvo duše, iskrenost, herojstvo, Crveni trg, pravoslavlje. Jednom rečju – Rusija.

До свидания товарищ!



Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB



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

sa- dr- žaj 13



1. KAIZEN™ KONGRES SRBIJA 16

TEMA BROJA – PERFORMANCE MANAGEMENT

- * **Nataša Žikić Buha**
Menadžer za razvoj strateškog plana, Telekom Srbija **28**
- * **Marija Kostić**
Direktor Controllinga proizvodnih jedinica Divizije za proizvodnju kablovskih sistema, Leoni Srbija **32**
- * **Srđan Grbić**
Financial Controller, Metro **34**
- * **Snežana Glavonjić**
Finansijski direktor, Saga **38**
- * **Biljana Dimitrijević**
Finansijski direktor za zemlje Južnog Balkana, Knauf Insulation **44**
- * **Ivana Višnjić**
Direktor finansija, Bel Medic **48**
- * **Tijana Rauš**
Finansijski direktor, Pinales **50**
- * **Maja Nikčević Rmandić**
Nezavisni Business Advisory Consultant **52**
- * **Dragana Stojanović**
Head of MIS, Budgeting and Controlling Department, Mirabank **56**

INTERVJU

- * **Draško Marković**
Izvršni direktor za ljudske resurse, Telekom Srbija **60**

IZ PRVE RUKE

- * **Marko Agatonović**
Direktor controllinga, Mercator-S **68**
- * **Ivan Kostadinović**
Finansijski direktor, Koncern Bambi **72**
- * **Slavica Vučetić**
Finansijski menadžer, Flint Group **76**

KONFERENCIJA

- * **KAIZEN™ - JAPANSKI MENADŽMENT**
Nemačka i Japan, to su srca dva **78**



**POLJUBAC
PRIRODE.**

USKORO!


evelina[®]
Surprisingly apple!

**LEPA. MLADA.
PRIVLAČNA.
URBANA.**



SASVIM LIČNO

- * Goran Petrović
Pomoćnik direktora za organizacione i IT poslove,
Institut za ratarstvo i povrtarstvo **84**
- * PARALELNI INTERVJU
Aleksandra Dutina
HR direktor, Carlsberg Srbija
Jasna Jovanović
HR direktor, Roche **100**



EXCEL TRIKOVI

- * Miloš Cvetković
Trenner i stariji konsultant,
Menadžment Centar Beograd **92**

BIZNIS PANEL / HR

- * Vedrana Božić
HR Manager, Adria media group **108**
- * Nikola Stokić
HR biznis partner, NIS ad **112**
- * Ivana Savović
Specijalista za ljudske resurse, NLB banka **114**
- * Anja Dadasović
HR direktor, Koteks Viscofan **116**



BIZNIS PANEL / MARKETING

- * Vedran Babik
CSO, M&I Systems, Co. Group **118**
- * Jovana Stanojčić
Stručni saradnik za marketing, Inpharm **121**

ZABAVA

- * Pre i posle **126**
- * Najlepše bebe controllinga **127**
- * Moj kućni ljubimac **128**
- * Ukrštenica **130**



SPOMENAR

- * Katarina Vladić
Executive director, Cotrugli Business School **132**
- * Emina Kalezić
Key account manager, Bisnode **132**
- * Ivana Milinković
Pomoćnik finansijskog direktora, Esensa **133**
- * Maja Šobot
Continuous improvement specijalista, Nestle **133**

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



WWW.TRANSPORT



TRANSPORT
TRANSPORT

ISFERA.COM

**YOU'LL
NEVER
TRANSFER
ALONE**

ISFERA
& LOGISTICS

KAIZEN™, JAPANSKA FILOZOFIJA O KOJOJ BRUJI SRBIJA

1. KAIZEN™ KONGRES SRBIJA

28-29. septembar 2017.



U četvrtak 28. septembra 2017. godine u hotelu Zira u Beogradu organizovan je prvi Kaizen kongres u Srbiji! Tema kongresa bila je japanska filozofija poslovanja - KAIZEN™ i mogućnost njegove primene u srpskim kompanijama. Kongresu je prisustvovalo više od 200 učesnika iz Srbije i regiona.







Kongres je započeo izlaganjem Bojana Šćepanovića, osnivača Kaizen instituta Srbija, koji je kratko predstavio sve govornike i paneliste (preko 20 prezentera!), a zatim je objasnio svoju viziju uvođenja kaizena u Srbiju. Bojan je kratko pojasnio i osnovne pojmove u vezi sa kaizenom, benefite primene kaizena u poslovanju, a posebno je skrenuo pažnju na potencijal koji kaizen ima u Srbiji.

Nakon njegovog uvoda, prisutnima se predstavio i Uglješa Bogdanović, zamjenik direktora Kaizen instituta, koji je posebnu pažnju posvetio brendu *Kaizen Institute*, napomenuvši da kompanija posluje na globalnom nivou, da je prisutna u više od 60 zemalja, a potom je i predstavio najuspešnije klijente sa kojima Kaizen institut posluje.

U nastavku, više od dvadeset sjajnih govornika podelilo je svoja iskustva vezana za primenu kaizena. Govorili su o primeni kaizena u svojim kompanijama, o benefitima koje su ostvarili u poslovanju i o promeni kulture koju donosi kaizen.

Govornici:

- Kimmo Jarvinen, direktor, KAIZEN INSTITUTE FINLAND
- Svetislav Savić, Development and Engineer Manager, TETRA PAK
- Marko Terzić, Menadžer kontinuiranog napredovanja, MAGNA SEATING
- Vladimir Martinenko, Menadžer Lean Enterprise Europe za Južnu Evropu i Azijsko-Kavkaski region, HENKEL SRBIJA
- Petar Nikolić, direktor Autogume, MICHELIN
- Bojan Kiso, Director for Continuous Improvement, NIS AD
- Gabrijela Zahan, Menadžer za BZR i unapređenje poslovnih procesa u fabrici JTI u Senti, JT INTERNATIONAL
- Edward Trocha, Black Belt and Lead Supplier Engineer, COOPER TIRES SERBIA
- Miloš Zeković, Supervizor pakovanja, CARLSBERG
- Slobodan Simičić, Operational Excellence Leader, NORMA GROUP



Osim izlaganja zanimljivih govornika, organizovana su i dva panela: HR panel i Supply Chain panel. Na HR panelu, tokom kojeg se govorilo o uticaju HR menadžera na primenu kaizena, svoje iskustvo su poddelili sa nama:

- Maja Mrkalj, Menadžerka ljudskih resursa, DR. OETKER
- Jelena Leković, HR Business Partner, IMLEK
- Tatjana Galijaš, HR manager, COPER TIRES SERBIA
- Zoran Kostić, Direktor za ljudske resurse, MICHELIN
- Vladimir Damjanović, Human resources manager, CONTITENTAL
- Vladimir Orozović, HR Business Partner, NORMA GROUP.



Na Supply Chain panelu učesnici su govorili o unapređenju procesa u lancu snabdevanja uz pomoć kaizen metoda. Panelisti su bili:

- Dalibor Jeličić, Direktor lanca snabdevanja, CARLSBERG SRBIJA
- Miloš Jauković, Potpredsednik lanca snabdevanja, DELHAIZE
- Dejan Đorđević, Direktor lanca snabdevanja, KNJAZ MILOŠ
- Vladimir Jovanović, Procurement director, NECTAR

Generalni sponzor kongresa bila je *Transfera*, a CCO ove kompanije Srđan Banović imao je veoma zapaženo predavanje.

Kaizenovci su na kongresu imali i priliku za druženje i razgovor na pauzama za kafu i ručak, a mogli su i da razmene kontakte i da proko-





mentarišu rezultate kaizena u svojim kompanijama. A onda je usledio Bojanov dobro organizovani *speed networking*.

Prvi dan kongresa obeležila su pozitivna iskustva u vezi sa kaizenom, o kojima su govornici pričali u svojim prezentacijama - o sjajnim rezultatima postignutim u svojim kompanijama, među kojima su povećanje produktivnosti, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova i slično, a što rezultira povećanjem profita i većim uspehom kompanije na tržištu.

U petak, 29. septembra 2017. godine, održan je drugi dan Kaizen kongresa, *Gemba Walk*, koji je podrazumevao odlazak na mesto gde se stvara vrednost (japanski - *Gemba*). Organizovane su posete dvema fabrikama: *Tetra Pak*, Gornji Milanovac i *Ametek*, Subotica. Ove dve fabrike omogućile su polaznicima kongresa da tokom obilaska pro-

AMETEK GEMBA WALK



TETRA PAK GEMBA WALK

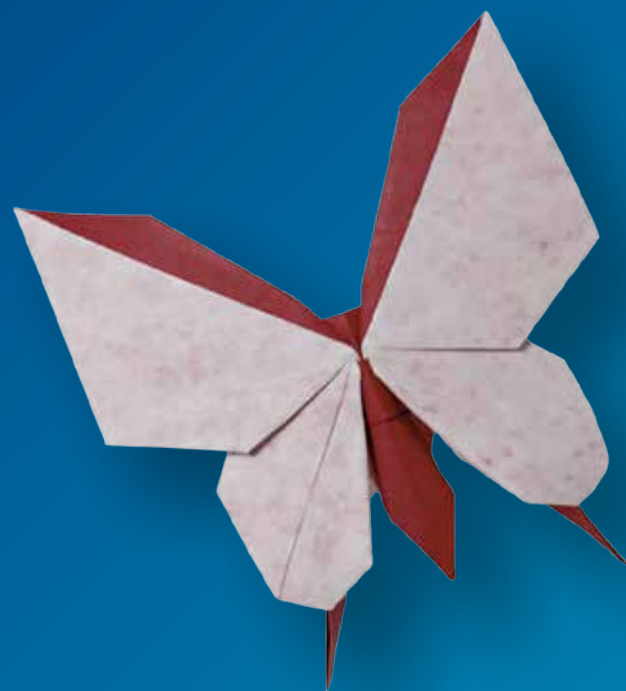




izvodnih pogona na delu „vide“ neke od najboljih primena kaizena u Srbiji. Kompanije domaćini su se zaista potrudile da uključe i svoje zaposlene u prezentovanje, pa su svi učesnici imali priliku da posmatraju kaizen iz ugla operatera i radnika u *gembi*.

Ovaj Kongres bio je jedinstvena prilika da se teorijska znanja sa prvog dana kongresa povežu sa praktičnom primenom u kompanijama u Srbiji tokom drugog dana.

Kaizen je definitivno zaživeo u Srbiji i Kaizen institut Srbija, zajedno sa Bojanom Šćepanović, lider je u implementaciji kaizena. Više se ne postavlja pitanje „da li“ ćemo biti kao japanci, pitanje je samo „kada“. Bojan je siguran da je, posle Nemaca i controllinga, pravo vreme da se posvetimo Japancima i kaizenu. ■



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



PERFORMANCE MANAGEMENT

„AKO VAM SE ČINI DA JE SVE POD KONTROLOM, NE IDETE DOVOLJNO BRZO“



Nataša Žikić Buha
Menadžer za razvoj
strateškog plana
TELEKOM SRBIJA

Performance management (PM) definiše se kao kombinacija metodologija upravljanja, metrike i tehnologije koje korisnicima omogućavaju da definišu, prate i optimizuju rezultate kako bi ostvarili ciljeve uz istovremeno usaglašavanje sa strateškim ciljevima na nivou kompanije. PM je uspostavljen u velikim kompanijama kao što je i Telekom Srbija, u kojima postoji potreba za različitim informacijama u okviru različitih organizacionih celina (OC), kao što su finansije, HR, prodaja, marketing, IT... Fokus PM-a je na procesima upravljanja i planiranja, u cilju omogućavanja adekvatne analize, izveštavanja, modeliranja i projektovanja scenarija sa očekivanim rezultatima. Strateške aplikacije služe

za postavljanje i definisanje ciljeva i njihovo praćenje.

Digitalizacija poslovanja i značajne promene, kako interne tako i eksterne, zahtevaju da organizacije postanu agilne. Takvo poslovanje dovodi do toga da je sve teže da se usaglasite strateški i operativno, a napori u upravljanju performansama kompanije predstavljaju izazov za izveštavanje koji treba da omogući pravovremeno donošenje odluka. Digitalno poslovanje i poremećaji na tržištu ne mogu da budu adekvatno obuhvaćeni standardnim finansijskim i budžetskim izveštajima i analizama, pa je neophodno uključiti strateške analize i izveštaje

o projekcijama i performansama kako bi se podržali i postojeći i novi segmenti poslovanja.

STRATEŠKI I OPERATIVNI PM

Kako bi PM mogao da se unapredi, neophodno je da se u njega uključe finansijsko, operativno i strateško planiranje, modeliranje i analize. Teško je da se usaglaise strateški i operativni PM, jer se oni razlikuju u vremenu planskog ciklusa, granularnosti podataka, raspoloživih znanja i informacija i željenih poslovnih rezultata, a to dovodi do kompleksnosti podele odgovornosti između različitih organizacionih celina. Ukoliko se ne uspostavi njihovo povezivanje i usklađivanje, smanjuje se agilnost kompanije.

Strateško upravljanje korporativnim performansama ima za cilj da pruži podršku menadžmentu kompanije u upravljanju i optimizaciji performansi i određivanju strateških pravaca. Strateški korporativni PM sistem podrazumeva poslovne procese i rešenja, ali je njegovo implementiranje otežano nedostatkom jedinstvenih procesa i aplikacija za upravljanje performansama. U svojim aktivnostima u upravljanju performansama strategija se oslanja na sisteme pomoću kojih se ciljevi međusobno povezuju, ali je izazov da se oni povežu sa indikatorima performansi. Primenom strateških sistema teži se uspostavljanju uzročno-posledične veze između faktora koji su ključni za finansijski uspeh, povezujući strategiju sa operativnim izvršenjem, pa može da se kaže da ima ulogu „lepka“ u povezivanju finansijskih i targeta operativnih organizacionih delova (komercijala, logistika, HR, IT...).

Procesi strateškog izveštavanja o performansama će, zahvaljujući digitalizaciji, da obuhvate

veliku količinu podataka iz internih izvora – drugih organizacionih celina, kao i eksternih-korisnika usluga, društvenih medija, IoT (Internet Of Things) uređaja, makroekonomskih podataka i drugih relevantnih izvora podataka, kako bi se potpunije ocenile performanse i odredili pravci poslovanja. Digitalno poslovanje zahteva kolaboraciju, kontinuitet i konzistentnost procesa izveštavanja o performansama, kako bi se kreirali benefiti od dobijenih podataka iz navedenih izvora. Sadašnja ERP rešenja uglavnom su fokusirana na izveštavanje, upite i prikaze, dok strateške aplikacije pružaju fleksibilnost, analitiku, planiranje scenarija i druge funkcionalnosti. U narednom periodu može da se očekuje da će kompanije da preispitaju mogućnosti povezivanja implementiranih ERP rešenja i strateškog korporativnog PM-a, ali i sa aplikacijama u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima, lancem snabdevanja, CRM-om i slično, kako bi bile u mogućnosti da odgovore na buduću potrebu za proširenim obimom podataka kako bi mogli da integrišu veći broj izvora podataka dobijenih učešćem svih organizacionih celina.

PM daje uvid u poslovanje, koji pomaže menadžmentu da razume i predvidi performanse na realan način. Upravljanje performansama zahteva upotrebu rezultata izvedenih iz analize performansi, kako bi se utvrdilo šta je to što podstiče performanse i upotrebu tih informacija za modeliranje i predviđanje budućih ishoda. Analiza performansi daje odgovor na sledeća pitanja:

- „Šta se dogodilo?“ (deskripcija),
- „Zašto se dogodilo?“ (dijagnoza),
- „Šta će da se dogodi?“ (preporuka).

Komponenta planiranja, kada se koristi zajedno sa deskriptivnom i dijagnostičkom ana-

litikom, omogućava razumevanje ostvarenog rezultata – da li je loš ili dobar (na primer, kakav je rezultat prethodnog perioda u odnosu na tekući). Osnovni korak u upotrebi ovih rezultata za upravljanje performansama jeste modeliranje različitih scenarija. Strateško planiranje na bazi scenarija dodatno proširuje sposobnost da se bavi pitanjem „Šta ako?“. Svaki scenario bazira se na različitim pretpostavkama i inicijalnom budžetu, na prethodno ostvarenim rezultatima i revidiranim procenama koje se upoređuju.

ŠTA JE SA IZVEŠTAVANJEM O PERFORMANSAMA?

Iz perspektive izveštavanja, postoji potencijal da se finansijsko izveštavanje razvije kao izvor informacija relevantan za donošenje poslovnih odluka, i to dodavanjem nefinansijskih rezultata, kako bi se formirala sveobuhvatnija slika o performansama. Ovakva vrsta izveštaja o performansama obuhvatala bi i operativne i finansijske rezultate i povezala ih sa procesima strateškog planiranja i analize. Konzistentnost u izveštavanju je ključna, jer kompanija upravlja performansama koristeći različite operativne i finansijske analize, a imajući u vidu različite potrebe menadžmenta. Praksa je pokazala neophodnost razumevanja finansijskih uticaja koje imaju operativne odluke i operativnog uticaja koji imaju finansijske odluke. U Telekom Srbija postoji razumevanje uzročno-posledičnih odnosa između operativnih i finansijskih metrika, tako da merenje performansi obuhvata i finansijski i operativno značajne elemente, i uključuje ih u izveštaje o performansama.

Strateški korporativni PM ne izveštava samo o varijansama planiranog i ostvarenog rezultata i razvijanja scenarija, već istražuje nove mogućnosti koje mogu da:

- prenesu finansijske i operativne informacije širom kompanije, kako bi se otkrili uzroci

odstupanja i pripremile korektivne akcije, i

- kolaborativno modeliraju i analiziraju uticaj alternativnih poslovnih odluka.

Telekom Srbija je kompanija koja kontinuirano prati kretanja, kako interna tako i eksterna i postavlja sebi dva pitanja:

- Koji su najvažniji aspekti poslovnih performansi koje danas moramo da sagledamo?
- Koje informacije su nam neophodne da bismo mogli da sagledamo buduće šanse i rizike i kako bi to trebalo da utiče na naš proces PM-a?

Ova pitanja povećavaju fokus na željene poslovne rezultate i omogućavaju upravljanje kritičnim komponentama performansi, a to PM proces čini kontinuiranim, konzistentnim i usaglašenim na nivou raznih organizacionih celina.

KOJE SU TO OBLASTI ZA MERENJE PERFORMANSI?

Implementacija većine korporativnih PM fokusirana je na konsolidaciju budžetskih i strateških planova i procena, kao i na prateće izveštavanje i analizu. Strateško korporativni PM procesi, kao što su modeliranje profitabilnosti i upravljanje strategijama, daju bolje uvide u akcione mogućnosti kompanije. Finansijski targeti PM-a dati su kao prihodi, troškovi i generisanja gotovine, odnosno integrišu bilanse uspeha i stanja i izveštaj o tokovima gotovine.

PM se sprovodi u raznim oblastima poslovanja: planiranje kadrova, prodaje, lanca snabdevanja, tražnje, IT... a razlozi primene PM-a su:

- poboljšanja poslovne efektivnosti (na primer, povećanje tržišnog učešća, osvajanje novog segmenta korisnika, diferencijacija od konkurencije, poboljšanje lojalnosti korisnika, inovacija postojećih i uvođenje novih usluga),

- poboljšanja poslovne efikasnosti (na primer, kontrola troškova, minimiziranje otpadaka, optimizacija poslovnih procesa...), i
- ublažavanje rizika (na primer, identifikacija potencijalnog fraud-a, proaktivna identifikacija potencijalnog uticaja na brend i reputaciju kompanije, kao i ispunjavanje zakonskih i drugih propisa).

Kako bi mogle da se prate performanse od poslovnih akcija do finalnog rezultata, neophodno je da se uspostavi set indikatora. Zato je neophodno da se prepoznaju potencijalni rizici i da se odrede korporativni KPI-jevi kojima bi se merili poslovni rezultati.

BUDUĆNOST PERFORMANCE MANAGEMENT SISTEMA

Zbog čega kompanije uopšte primenjuju PM? Šta je cilj PM-a? Na koje to odluke treba da utiče i koliko često? Dajući odgovore na ova pitanja, kompanija se fokusira na ključne ciljeve i radi na redizajniranju procesa. Zbog čega je toliko važan redizajn PM-a? Odgovor je prilično jednostavan - zato što se promenio način poslovanja. Danas je fokus PM-a pomeren sa kvantiteta na kvalitet, sa priče „o“ zaposlenima na priču „sa“ zaposlenima, sa

individualnih na timske performanse. Mnogo je argumenata za reviziju PM-a. On je evoluirao od tradicionalnog, u kojem su ciljevi postavljeni na početku i procenjavani su na kraju godine, a danas se zasniva na kontinuiranom protoku informacija koji doprinosi razvoju strategija i analizi performansi u određenoj vremenskoj dinamici, u cilju merenja i unapređivanja performansi u realnom vremenu.

Efektivan PM nije *one-size-fits-all*, već mora da bude prilagođen potrebama svake kompanije – tržišnom položaju i strategiji. Kompanija sa lošim performansama mora da dizajnira sistem koji će da prepozna razloge za loše rezultate, kako bi mogla da preduzme „lekovite“ akcije, dok uspešna kompanija želi da održi kurs i fokusira se na organizacione celine sa najboljim performansama i da primeni njihove metode na čitavu kompaniju. Za redizajn PM sistema ključno je da se spozna gde se kompanija nalazi danas i u kom pravcu se razvija. Takođe, ključni faktori performansi nisu statički i moraju redovno da se preispituju.

Telekom Srbija je motivisan željom da održi korak sa promenama poslovnog okruženja, očekivanjima sve većeg broja *milenijumsa*, mogućnostima mobilnih tehnologija da preoblikuju rad i varijetetom drugih faktora, tako da teži značajnim, suštinskim promenama svog sistema upravljanja performansama. ■

Nataša Žikić Buha radi u Telekomu Srbija od 2003. godine, trenutno na poziciji menadžera za razvoj strateškog plana. Pre toga je radila na više odgovornih funkcija u Telekomu Srbija u oblasti finansija i strateškog planiranja. Natašu možete kontaktirati e-mailom: natasaz@telekom.rs.

PERFORMANCE MANAGEMENT STARA VS. NOVA PRAVILA

Stara pravila:	Nova pravila:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procene performansi i postavljanje ciljeva na nivou OC-a (jednom godišnje); ▪ Feedback na kraju godine (u formi papirnog izveštaja); ▪ Ciljevi se donose i čuvaju u tajnosti; ▪ Menadžment je fokusiran na izveštaje o performansama. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postavljanje ciljeva je otvoren, kolaborativan proces (kvartalna ili češća provera); ▪ Feedback više puta tokom godine i revizija na kraju godine (uglavnom putem aplikacija i mobilnih alata); ▪ Ciljevi se komentarišu sa zaposlenima; ▪ Menadžment je fokusiran na procenu i dalji razvoj performansi.

KPI SISTEM – VODIČ KA CILJU



Marija Kostić
Direktor Controllinga
proizvodnih jedinica
Divizije za proizvodnju
kablovskih sistema
LEONI SRBIJA

KPI je skraćenica za *Key Performance Indicator*, odnosno, ključni pokazatelj performansi. To su merljive vrednosti koje pokazuju koliko je kompanija uspešna u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Prema tome, KPI-jevi su od izuzetne važnosti za uspešno upravljanje poslovanjem jer pokazuju menadžmentu da li je na pravom putu, i to je njihova primarna namena. Zato je od suštinske važnosti da KPI-jevi budu pažljivo odabrani. Loš izbor KPI-jeva može da navede menadžment na potpuno pogrešne odluke, a za posledicu može da ima i fokusiranje na poslovne procese koji nisu od ključnog značaja, kao i zanemarivanje onih koji su zapravo kritični za uspešnost poslovanja.

Tako je, na primer, specifično da se kompanije koje posluju u radno-intenzivnim granama (poput auto industrije) fokusiraju na KPI-jeve u vezi sa radnom snagom, poput pokazatelja efikasnosti radne snage, broja zaposlenih u odnosu na troškove, broja zaposlenih u procesu proizvodnje u odnosu na ukupan broj zaposlenih, fluktuacije, odsutnosti i slično. Zbog visokih zahteva za kvalitetom, KPI-jevi kvaliteta, poput broja reklamacija od strane kupaca, vremena dorade i ostalih, zauzimaju značajna mesta u auto industriji. S druge strane, u kapitalno-intenzivnim industrijama (na primer, duvanska), veliki značaj pridaje se efektivnosti rada mašina (OEE - *Overall Equipment Effectiveness*), zatim usklađenosti proizvedenog u odnosu na planirano (*Conformance to Plan*)... Pokazatelji u vezi sa zalihama (na primer, *Durations of Stock*) podjednako su zastupljeni u skoro svim industrijama, i to zbog generalnog zahteva da što manje keša bude „zamrznuto“ u zalihama. Što se tiče finansijskih KPI-jeva, sve proizvodne kompanije na vrhu liste imaju cenu koštanja proizvoda, iz prostog razloga što je ona ključni *driver* finansijskih rezultata. Osim cene koštanja, prodaja, profit, profitna stopa (profit u odnosu na prodaju) i ROE (kapital u odnosu na profit) su najčešće zastupljeni finansijski KPI-jevi.

Osim pomenutih, važne smernice u kreiranju efikasnog KPI sistema su:

- obezbeđivanje pravovremenih i kvalitetnih podataka,
- zastupljenost, kako finansijskih tako i nefinansijskih indikatora,

- razumljivost i jednostavnost za korišćenje od strane zaposlenih na svim nivoima,
- prevashodno korišćenje za potrebe unapređenja poslovanja, pre nego kao instrument kontrole,
- razuman broj,
- sužavanje prostora za proizvoljno tumačenje i manipulaciju, i
- ukazivanje na dobre rezultate i probleme.

Važno je da se ima na umu da jednom definisan KPI sistem treba da se preispita kontinuirano, zato što može da se desi da se, usled promena u poslovanju, ukaže potreba za novim indikatorom ili da neki od postojećih treba da se zamene ili prilagode zbog neaktuelnosti.

Controlleri obavljaju konsolidaciju svih KPI-jeva u jedinstvenom formatu koji se koristi za njihovu prezentaciju, na široko poznatom kao *KPI dashboard*. *KPI dashboard* jedan je od retkih „alata“ kod kojih su suština i forma podjednako važne. Dakle, forma *dashboard-a* od ključnog je značaja za njegovu efikasnu upotrebu. On mora da bude takav da lako i brzo može da se čita. KPI-jevi treba da budu prezentovani tako da upućuju na tačne zaključke. Uvek treba da se porede sa definisanim ciljnim vrednostima, uz vizuelno naglašenje smera i visine odstupanja stvarnih u odnosu na ciljne vrednosti. Kao ciljne vrednosti koriste se budžetirane, u nekim slučajevima i *forecast*, ukoliko se on primenjuje u svrhu svođenja budžeta na aktuelnije pretpostavke. Dobro je da *KPI dashboard* bude prikazan na jednoj strani, a kao dodatak (na posebnoj strani) grafički može da se prikaže trend kretanja najvažnijih indikatora tokom godine. Iz mog iskustva, dobro rešenje je i da se na prvoj strani prikaže poređenje stvarnih i ciljnih kumulativnih vrednosti zaključno sa izveštajnim mesecom, a na drugoj strani da se prikaže poređenje po mesecima od početka godine do izveštajnog meseca. Osim ciljnih vrednosti, za potrebe poređenja mogu da se prikažu i vrednosti indikatora za prethodnu godinu (samo na godišnjem nivou).

KPI dashboard sa ažuriranim mesečnim podacima treba da bude obavezna tema u okviru mesečnog sastanka top menadžmenta. KPI-jeve prezentuje svaki od menadžera, zavisno od oblasti na koje se KPI odnosi. Tako, finansijske

KPI-jeve prezentuje controller ili menadžer finansija, što zavisi od organizacione strukture same kompanije. Ovaj sastanak ne treba da se završi bez definisanih konkretnih mera za otklanjanje negativnih odstupanja ili osiguravanja pozitivnog trenda u narednom periodu, ukoliko se predviđa da ima potencijalnih rizika po njihovo kretanje. Takođe, obavezno treba da se prodiskutuje i da se ažurira status mera koje su prethodno definisane.

Ono što nije stereotip nego se zaista potvrdilo u praksi, jeste da KPI-jevi nikako ne treba da se posmatraju i da se analiziraju pojedinačno, jer to može da dovede do pogrešnih zaključaka, a zatim i do pogrešnih upravljačkih odluka. Tako nas, na primer, visok indikator efikasnosti radne snage navodi na zaljkućak da u ovoj oblasti nema potrebe ni za kakvim korektivnim merama. Međutim, cena koštanja je veća od budžetirane, pri čemu najveći deo odstupanja dolazi iz troškova zarada. Dubljom analizom saznaje se da je razlog za to veliki prekovremeni rad. Indikator efikasnosti radne snage nam nije ukazivao na problem, jer je sat redovnog rada ekvivalentan satu prekovremenog rada u obračunu efikasnosti. Međutim, njihova međusobna razlika dolazi do izražaja u obračunu cene koštanja, zato što sat prekovremenog rada košta više od sata redovnog rada. Ovakvo paralelno sagledavanje oba indikatora navodi nas na zaključak da mora da se utvrdi uzrok visokog prekovremenog rada i da se definiše način na koji će njime da se upravlja u narednom periodu. Ovo je samo jedan od primera, a ima ih zaista mnogo, koji govore da KPI-jevi (iz istih i različitih oblasti) treba da se postave u jedinstven kontekst i da se posmatraju zajedno, jer je to jedini način za kreiranje potpune i precizne slike o rezultatima poslovanja.

Na kraju da rezimiram, tri ključna koraka u primeni KPI sistema su:

- uraditi dobar izbor KPI-jeva,
- prezentovati ih u odgovarajućem formatu i pridati im adekvatan značaj kroz obaveznu zastupljenost na menadžment sastancima, i
- analizirati ih zajedno, bez izuzetaka, jer ukoliko je prvi korak urađen ispravno, ne postoje KPI-jevi koji su beznačajni za sagledavanje. ■

Marija Kostić je od aprila 2017. direktor Controllinga proizvodnih jedinica Divizije za proizvodnju kablovskih sistema u Leoni Srbija. Marija je, pre toga, bila menadžer finansija u Leoni Srbija (2016-2017), odnosno Financial Controller (2010-2016). Marija je bila odgovorna i za sektor planiranja i izveštavanja u British American Tobacco u Vranju (2007-2010). Mariju možete kontaktirati e-mailom: marija.kostic@leoni.com

A SADA SVI ZAJEDNO

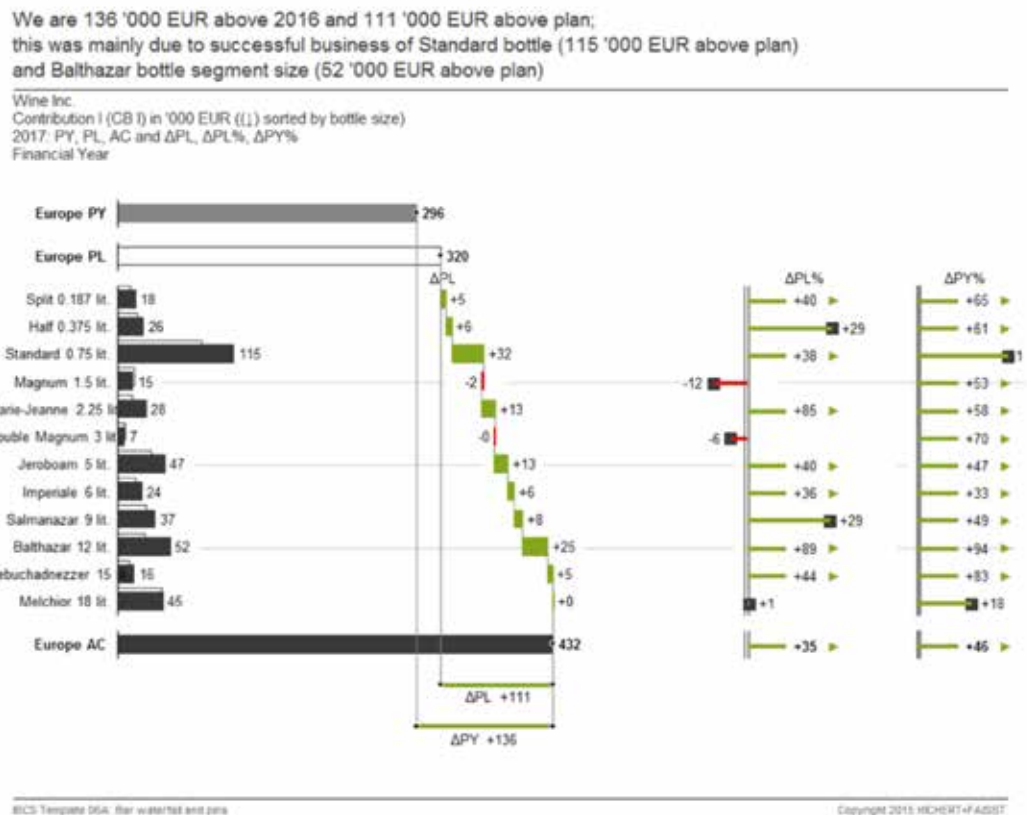
Dobar tim nema cenu. Zato svaka kompanija daje svoj maksimum da ga stvori, a ideje kako da se dođe do zajedničkog cilja su različite. Najbolje bi bilo da svako predloži i uradi ono što je sam predložio i uspeh je zagarantovan. U tom pogledu, što se tiče controllinga, cilj je da pravično ocenimo učinak zaposlenih, kako bi sve poslovne funkcije bile zadovoljne ocenom. Neretko se u jednom KPI-ju, kao oceni učinjenog, sažimaju nastojanja više funkcija.

Najveći uticaj može da se ostvari fokusom na najveći deo kolača, a to je kontribuciona marža I (CB I). Svrha dublje analize CB I jeste da u ovom delu može da se sagleda uticaj svih zaposlenih u kompaniji, a ako je „srce kompanije” zdravo i postavljeno je na zdravim osnovama, onda je čitava kompanija agilna i spremna za nove poslovne poduhvate.

Da bi grafik, kao što je dat na Slici 1. jasno preneo svoju poruku do svih poslovnih funkcija, potrebno je dopuniti ga detaljima. Dublje zadiranje u srž dobrih ili loših strana našeg po-



Srđan Grbić
Financial Controller
METRO



Slika. 1. - Odstupanja kontribucione marže I (CB I) od planirane ili od prošlogodišnjeg ostvarenja, data po vrsti pakovanja za Bordeaux² vina kompanije Wine Inc.

IBCS Template 06A: Bar waterfall and pins - Copyright 2015 HICHERT+FAISST

STABLO KLJUČNIH INDIKATORA POSLOVANJA	
Nivo IV	Nivo V
Jačanje cena	Upravljanje potražnjom i snabdevanjem
	Optimizacija cena
Novi kupci	Marketing i prodaja
	Inovacija proizvoda i usluga
Rast i razvoj stalnih kupaca	Upravljanje računima kupaca
	Unakrsna prodaja / Povećanje obima prodaje
Upravljanje gotovinom / imovinom	Inovacija proizvoda i usluga
Sredstva koja generišu prihod	Zadržavanje postojećih kupaca
	Upravljanje gotovinom / imovinom

Tabela 1. - Deo stabla KPI-eva sa fokusom na nivo IV i V

slovanja daće nam lekciju za dalje postupanje u poslovnoj praksi, a sitne stvari će da imaju ogroman uticaj na dalje i bolje razumevanje poslovnih rezultata.

Kada se fokusiramo na kontribucionu maržu I, u jednom broju dobijamo skup svih napora funkcija u kompaniji da se postigne određeni cilj. Daljom alokacijom troškova poslovanja na CB I, dolazimo do nivoa kontribucije po kupcu (eng. GCC – *Gross Customer Contribution*) ili artiklu (eng. GBC - *Gross Brand Contribution*). Svi naponi mogu da se prikažu kao jačanje cene proizvoda, širenje portfolija kupaca, rast i razvoj odnosa sa postojećim kupcima, kao i upravljanje gotovinom (Tabela 1.).

Svaka velika konsultantska kuća, poput Bain, Arthur D. Little, Capgemini, Olyver Wyman, McKinsey ili Boston Consulting Group će da vam traži profitabilnost na nivou artikla/kupca, kao osnovu za svoje dalje analize. Ako profitabilnost po kupcu/artiklu u kompaniji ne postoji, potrebno je da se uradi sa jasnim uputstvima kako bi ista kalkulacija mogla da se radi periodično, ako ne i na dnevnom nivou.

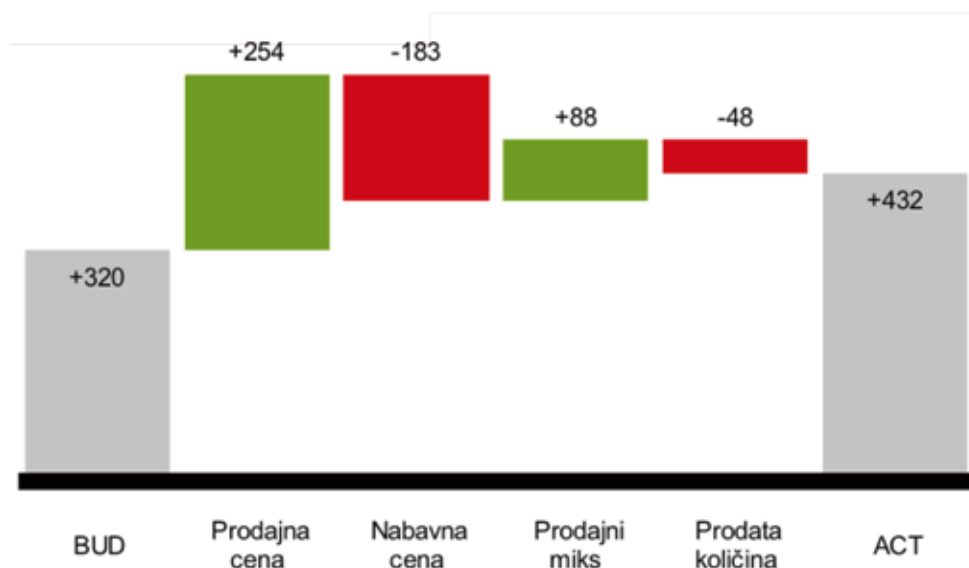
Po principu dobrog vinara, možemo da se potrudimo i da popravimo CB i u onim granama našeg poslovanja koje su ispod proseka, nekada i ispod nule. Onaj segment poslovanja koji

ne može da doda vrednost ni posle pokušaja korekcije, seče se kako bi se na druge grane poslovanja alocirali naši naponi da vodimo uspešno poslovanje.

CONTROLLING UVODI MENADŽMENT ZA SVOJE POTREBE

Menadžment delegira svoje najvažnije ciljeve na najniže poslovne nivoe, a ako nema ra-

	Actual CB I	Plan CB I	Buyer		Sales Force	Store Manager
			Sales Price Variance	Unit Cost Variance	Sales Mix Variance	Sales Quantity Variance
Split 0.187 lit.	18	13	18	-11	0	-2
Half 0.375 lit.	26	20	39	-32	2	-3
Standard 0.75 lit.	115	83	90	-50	5	-12
Magnum 1.5 lit.	15	17	8	-7	0	-3
Marie-Jeanne 2.25 lit.	28	15	10	-5	11	-2
Double Magnum 3 lit.	7	7	6	-11	6	-1
Jeroboam 5 lit.	47	33	9	-23	32	-5
Imperiale 6 lit.	24	18	18	-23	14	-3
Salmanazar 9 lit.	37	29	22	-19	10	-4
Balthazar 12 lit.	52	28	30	-11	10	-4
Nebuchadnezzar 15 lit.	16	11	-3	15	-5	-2
Melchior 18 lit.	45	45	8	-5	3	-7
Total	432	320	254	-183	88	-48



Slika 2. – Grafički prikaz odstupanja sa četiri vrste odstupanja za trgovačku kompaniju Wine Inc.

zvijeno KPI stablo, onda zanemaruje specifičnu ulogu koju svaka poslovna funkcija ima. Time se poslovna funkcija odvlači od svoje primarne uloge i one u kojoj najviše može da doprinese ostvarivanju zajedničkog cilja. Prilagođeni KPI-jevi i njihova pravilna veza u stablu KPI-jeva daće nam sigurnost da smo kao pojedinci uradili maksimum, kako bismo ostvarili zajedničke ciljeve. U svakom slučaju stabilno drvo raste polako. Postavljanje ličnih ciljeva, izvedenih iz korporativnih, jedan je od načina. Razbijanje jednog KPI-ja na njegove sastavne delove bliže određuje zadatak po poslovnim funkcijama (tabela 2).

Zona odgovornosti nabavke: „Buy Low, Sell high”

Zaposleni u nabavci, po prirodi posla, nastoje da nabavljaju željene proizvode po najnižim cenama, imajući viziju o prihvatljivom nivou cene potencijalnih kupaca. Duh berzanskog poslovanja u ovom segmentu je najprisutniji.

Zona odgovornosti prodaje: „Cross Sales”

U ovom slučaju fokus menadžera prodaje je na tome da širi zastupljenost asortimana kompanije u potrebama kupaca i da pomoću alata

prodaje ostvari što širu pokrivenost realnih potreba kupaca.

Zona odgovornosti radnje: „Up Sales”

Zadatak menadžera radnje u ovom slučaju bio bi da ne izgubi iz vida planske količine prodaje, a time i da osigura naše tržišno učešće, što svima u kompaniji obezbeđuje bolju pregovaračku osnovu.

U našem slučaju rast prodajne i nabavne cene je išao u prilog ostvarenju bolje CB I, generisane u nabavci. Varijanse ostvarene u prodajnoj sili, a tiču se ciljeva aktivnosti na širenju zastupljenog asortimana kod postojećih kupaca, takođe su pozitivne. Vidi se da je prodajna sila uradila svoj posao i da je širila prodaju proizvoda čija je zapremina veća od 1,5 litar, kao i da je na tom prodajnom miksu ostvarila veći uticaj nego deo nabavke. Jedino su menadžeri radnji ti koji su izgubili fokus na ostvarenje prodane količine kao svoj cilj. Da li zbog toga što su se svi u lancu dodatih vrednosti uljuljkali ostvarenom boljom razlikom u ceni, dobrog prodajnog miksa ili čisto zbog toga što nisu znali da na vreme proračunaju i prikažu varijanse na ovaj način? To pitanje ostaje otvoreno. ■

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!

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**

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.



AKO NE MERIŠ, NE MOŽEŠ UPRAVLJATI

Performance management predstavlja kontinuirani proces koji se sastoji iz planiranja i postavljanja ciljeva kompanije, merenja, procene napretka i dobijanja povratnih informacija, a kako bi se osiguralo postizanje ciljeva ili preduzele mere za poboljšanje i unapređenje. Kao takav, ovaj proces predstavlja jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta koji se upliće u skoro svaki trenutak radnog vremena top menadžera. Ukoliko je pravilno implementiran, proces upravljanja performansama vremenom postaje deo svakodnevne radne prakse svih zaposlenih, a ne samo godišnji birokratski zadatak nametnut od strane HR-a i nadređenih.



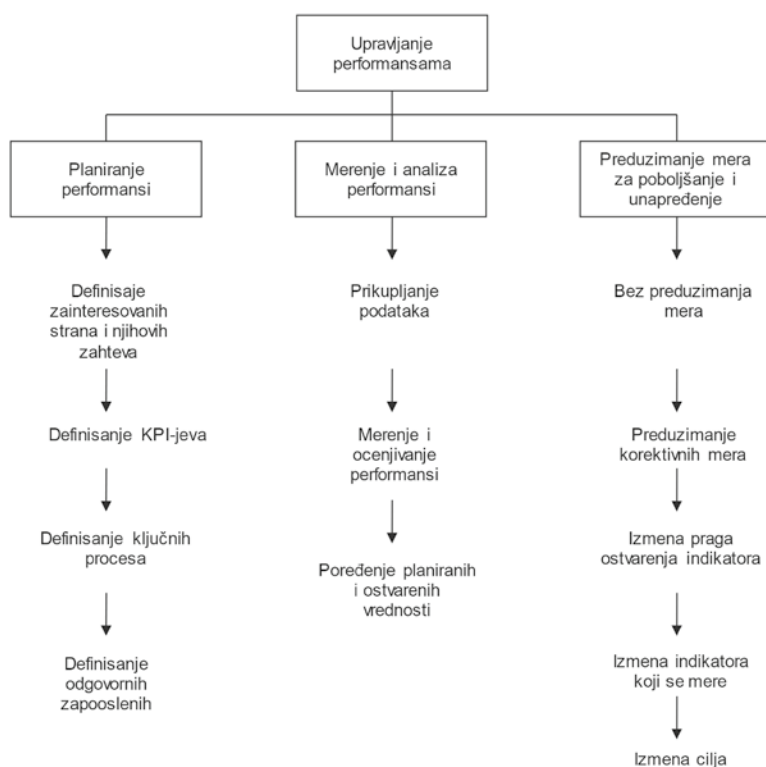
Snežana Glavonjić
Finansijski direktor
SAGA

Kako uopšte izgleda pravilno implementiran proces performance managementa? U pokušaju da dam odgovor na ovo pitanje poslužiću se primerom iz prakse kompanije *Saga*. Uspešnost svake kompanije merimo stepenom ispunjenja njene misije. *Performance management* je proces koji povezuje misiju kompanije sa radom svih zaposlenih. Kako bi se ostvarila misija, neophodno je da svaki zaposleni učestvuje u procesu performance managementa, tako da je prvi zadatak u ovom procesu da se misija prevede u ciljeve i da se definišu procesi i aktivnosti koji su neophodni za njihovo ostvarivanje. Step ispunjenja misije utvrđuje se merenjem ispunjenja ciljeva i poređenjem izmerenog rezultata

sa definisanim ciljevima. Poređenje ostvarenih vrednosti performansi procesa ili organizacije sa željenom vrednošću, odnosno ciljem, može u najdrastičnijem slučaju da dovede i do izmene same misije kompanije.

U *Sagi*, proces planiranja započinjemo kreiranjem dugoročnih strategija na osnovu kojih u sledećem koraku, definišemo trogodišnje i jednogodišnje strategijske planove. U prevođenju strategijskih planova u kratkoročne akcije koristimo integrisan sistem merenja performansi, koji nam omogućava praćenje procesa implementacije strategije. Informacije koje nam na kraju daje sistem merenja mogu da budu relevantne za praćenje uspešnosti, ali i za promenu same strategije. Potrebno je da se mere performanse onih procesa od kojih u najvećoj meri zavisi ispunjavanje ciljeva i zahteva zainteresovanih strana. Neophodno je da se obezbedi ponovljivost merenja i samim tim praćenje i poređenje po godinama. Ovo omogućava da se bolje sagledaju kretanja i uoče, kako rizici tako i šanse za poboljšanje i preduzimanje korektivnih mera.

Controller mora da se postara da rezultate merenja poslovnih performansi prezentuje jednostavno, kako bi svi u organizaciji mogli lako



da ih pročitaju i razumeju. Potrebno je da gotovo svi zaposleni budu uključeni u proces merenja jer se na taj način s jedne strane pojačava proces samokontrole a s druge se svi zaposleni uključuju u kontrolu nad preduzećem, svojom divizijom, organizacionom jedinicom i slično.

Sistem merenja performansi pomaže nam tako što:

- omogućava menadžmentu da definiše poslovne prioritete,
- pojačava odgovornost menadžmenta,

- eliminiše subjektivizam u donošenju upravljačkih odluka, i
- pojačava odgovornost zaposlenih, tako da u izvršenju svojih zadataka oni budu što efektivniji i posvećeniji.

PLANIRANJE PERFORMANSI

Proces upravljanja performansama preduzeća započinje planiranjem. U cilju uspešnog planiranja performansi potrebno je da se adekvatno formulišu misija i vizija preduzeća, koje predstavljaju temelj strategije i ciljeva preduzeća. Prilikom postavljanja ciljeva *Saga* poštuje SMART pravilo, tako da bi svi naši ciljevi trebalo da budu: specifični (*specific*), merljivi (*measurable*), dogovoreni (*agreed to*), realistični (*realistic*) i vremenski ograničeni (*time specific*). Prvi korak u procesu planiranja, koje se inače radi u poslednjem kvartalu godine za naredni period, predstavlja kreiranje trogodišnje strategije. Kao rezultat, definišu se trogodišnje i jednogodišnje strateške inicijative. U ovoj aktivnosti učestvuje top menadžment, zajedno sa predstavnicima poslovnog razvoja, prodaje i tehnike. Inicijative se u pojedinačnim radionicama analiziraju u kontekstu tržišta, klijenata, trenutnih i planiranih tehnologija i prevode se u konkretne projekte koje treba da budu realizovani tokom godine.

Prvi korak u uspostavljanju sistema merenja performansi procesa jeste definisanje zainteresovanih strana i njihovih zahteva. Svaka od zainteresovanih strana postavlja pred nas zahteve, koji predstavljaju potrebe ili očekivanja koja su iskazana na različite načine (u tabeli

ZAINTERESOVANE STRANE	ZAHTEVI	KPI
Kupci / Krajnji korisnici	Kvalitet isporučenih rešenja, vreme odziva na zahteve, cena...	Bez kašnjenja u isporuci, bez penala...
Vlasnici	Profit, likvidnost, solventnost...	Prihod, Gross margin, EBITDA, Neto profit
Zaposleni (menadžment, prodaja, tehnika, administracija)	Zarada, bonusi, stabilna radna mesta...	Prihod, Gross margin, EBITDA, Neto profit
Banke	Likvidnost, solventnost, pouzdanost	Equity ratio, Cash flow ratio, Neto Debt...
Isporučioci / Vendori	Likvidnost, prodor na tržište kroz širenje mreže partnera	Partnerski statusi (Gold, Platinum...)

je dat prikaz zainteresovanih strana, njihovih zahteva i predloga KPI-jeva koji se odnose na svaku zainteresovanu stranu).

PREVOĐENJE ZAHTEVA U KLJUČNE INDIKATORE PERFORMANSI (KPI)

Nakon definisanja zainteresovanih strana, potrebno je da se izvrši prevođenje njihovih zahteva u ciljeve kompanije, odnosno mere performansi, a zatim i da se definišu procesi koji utiču na ispunjavanje zahteva i čije će performanse da se mere. U prethodno pomenutom primeru iz *Sage*, u okviru strateških projekata svaka od poslovnih grupa (prodaja, tehnika, poslovni razvoj, marketing) dobija konkretne ciljeve čijim se ostvarenjem obezbeđuje dostizanje strateškog cilja. Svaki strateški cilj se tokom ovog procesa razlaže i dolazi do svakog zaposlenog u vidu ličnih KPI-jeva. Šire posmatrano, upravljanje performansama predstavlja sponu između menadžera i zaposlenih tokom zajedničkog procesa ostvarenja strateških ciljeva preduzeća. Zajedno stvaramo viziju o svrsi i ciljevima organizacije, pomažući svakom zaposlenom da razume svoju ulogu i doprinos. Rezultat zajedničkog delovanja jeste adekvatnije upravljanje i poboljšanje performansi, kako pojedinaca tako i cele organizacije.

Vrednosti performansi ili mere performansi govore nam da li smo ispunili ciljeve, koliko dobro radimo, da li su zainteresovane strane zadovoljne, da li upravljamo procesima i da li su nam i gde neophodna unapređenja. Zato je uloga controllera u praćenju performansi ogromna, počev od njihovog planiranja, preko stalne analize izveštaja, poređenja realizovanih sa postavljenim ciljevima i alarmiranja kada je očigledno da će doći do odstupanja.

Cilj procesa može da bude izražen kroz jedan indikator performansi, dok se složeniji ciljevi najčešće sastoje od više njih. Jedan od naših ciljeva bila bi profitabilnost, koja uključuje tri indikatora:

- *Gross margin* (odnos bruto margine i prihoda od prodaje),

- EBITDA margin (odnos EBITDA-e i prihoda od prodaje), i
- *Earnings margin* (odnos neto dobiti i prihoda od prodaje).

U ovakvim slučajevim odvojeno posmatramo stepen realizacije performansi od stepena realizacije cilja.

Kako u našem slučaju postoji više zainteresovanih strana, pa je samim tim i broj ciljeva prilično veliki, bilo je neophodno da se unaprede alati za izveštavanje i da se obezbede lako i brzo dostupne informacije za praćenje ispunjenja tih ciljeva. Nekada se prilično sporo dolazilo do podataka. Većina vrednosti indikatora performansi uglavnom se izračunavala ručno, oslanjajući se na mnoge nepovezane Excell tabele i razna druga priručna rešenja, jednom godišnje, na kraju godine. Promenom ERP-a i upotrebom BI-a poslednjih godina, u svakom trenutku nam je u realnom vremenu dostupan najveći broj vrednosti performansi, tako da je praćenje ostvarenja ciljeva moguće na mesečnom, pa čak i na dnevnom nivou. Takođe je moguće da se performanse mere ne samo na nivou celog preduzeća, već i po divizijama, u svakom pojedinačnom sektoru u okviru divizije, zatim po industrijama, krajnjim korisnicima i projektima. Ovo je veoma važno jer izvršni odbor direktora, kao glavno upravljačko telo, očekuje od controllera da upali crvenu lampicu ukoliko već tokom godine primeti da smo udaljeni od željenog cilja. Pravovremenim paljenjem lampice moguće je da se na vreme preduzmu neke mere i da se utiče na poboljšanje performansi i postizanje cilja do trenutka preseka merenja (kod nas je to 31. decembar).

DEFINISANJE KLJUČNIH PROCESA

Nakon definisanja zainteresovanih strana i njihovih zahteva, definisanja indikatora performansi i njihovih željenih vrednosti, naredni korak u uspostavljanju sistema merenja performansi jeste identifikacija procesa kroz koji

NAZIV PROCESA	STEPEN OSTVARENJA CILJEVA (% REALIZACIJE CILJEVA PROCESA)	PROCENA PERFORMANTNOSTI PROCESA (% OSTVARENJA INDIKATORA PERFORMANSI PROCESA)
UNP - Upravljanje neusaglašenim proizvodom	95%	94%
INZ - Inženjering	113%	99%
MAR - Marketing	91%	88%
PRA - Pravna podrška	100%	100%
PRJ - Prodaja	94%	92%
EMS - Životna sredina	100%	100%
RSR -Bezbednost i zdravlje na radu	94%	85%
TEP - Tehnička podrška	97%	88%
UPR - Upravljanje projektima	100%	100%
ULJR - Upravljanje ljudskim resursima	89%	83%
NAB - Nabavka	95%	85%
RAZ - Razvoj softvera	94%	84%
UFR - Upravljanje finansijskim resursima	90%	82%
Procena na osnovu ukupne analize	96%	90%

ćemo da merimo ostvarenje željenih ciljeva. Prepoznavanje ključnog procesa je od izuzetne važnosti za uspeh postupka merenja performansi. Mere se oni procesi koji su najznačajniji za korisnike, kako interne tako i eksterne, kako bi se ispunili njihovi zahtevi. Drugi kriterijumi za izbor procesa povezani su sa operacionim modelom organizacije i strateškim ciljevima koje želimo da ostvarimo. Nakon identifikacije procesa, potrebno je da se identifikuju aktivnosti u kojima će da se obavljaju merenja, da bismo njima mogli da upravljamo. Aktivnosti procesa, u kojima se sprovodi merenje, nazivaju se kontrolne tačke. U ovom koraku je važno da se definišu aktivnosti, rezultati aktivnosti kao nosioci podataka, odgovorni izvršioци i sami podaci koji su nam potrebni. Najvažnije pitanje u uspostavljanju bilo kog sistema merenja jeste „šta želim da znam o procesu“, a zatim i „kako da se prikupe željeni podaci“.

U *Sagi* je uspostavljen sistem menadžmenta kvaliteta prema ISO 9001:2015 standardu i

u okviru njega definisani su procesi operacija i upravljanja resursima koji se mere. Osim pomenutih, postoje i procesi koji se oslanjaju na druge standarde, poput upravljanja zaštitom životne sredine, zdravlja i bezbednosti na radu, bezbednosti informacija, kontinuiteta poslovanja, upravljanja IT servisima...

U nastavku su dati tabela i dijagram procesa koji prikazuju ključne procese, kao i stepen ostvarenja ciljeva i procenu performantnosti procesa.

DEFINISANJE ODGOVORNIH STRANA

Nakon definisanja ključnih procesa, sledi aktivnost definisanja odgovornih strana, koja s jedne strane podrazumeva utvrđivanje izvršilaca koji će da realizuju aktivnost merenja performansi, a s druge strane odgovornog menadžera (rukovodioca) koji je odgovoran za izmerenu vrednost performanse. Naročito je važno da se

imenuje osoba ili osobe koje će da budu zadužene za aktivnosti na prikupljanju i klasifikovanju podataka i obučiti ih za ovu aktivnost, imajući u vidu njenu izuzetnu važnost za aktivnost analize i izveštavanja o ostvarenim performansama. U *Sagi* su definisani vlasnici procesa kao odgovorna lica za izveštavanje o performansama, ali su navedene i odgovorne osobe za svaki pojedinačni indikator.

MERENJE I ANALIZA PERFORMANSI

Proces uspostavljanja sistema merenja performansi podrazumeva realizaciju niza aktivnosti na izgradnji i primeni sistema merenja performansi. Svako merenje performansi sastoji se od nekoliko aktivnosti: prevođenja performansi organizacije u performanse procesa, identifikovanja sirovih podataka uz pomoć kojih se izračunavaju vrednosti performanse, utvrđivanja mesta nastajanja sirovih podataka, definisanja mernog instrumenta, obima i učestalosti merenja. Prikupljanje podataka i njihova obrada predstavljaju prvi korak u realizaciji analize performansi. Za uspešno prikupljanje podataka važno je da se na početku procesa uspostavi takav sistem indikatora koji lako mogu automatski da se očitaju. Praksa pokazuje da je bolje imati veći broj preciznih

indikatora koji se lako očitavaju nego jedan indikator za čije je pokretanje potrebno uraditi čitave izveštaje, često i ručno, kombinovanjem raznih informacija.

Nakon što su podaci prikupljeni i klasifikovani u skladu sa prethodno definisanim aktivnostima, pristupa se analizi podataka čiji su rezultat izveštaji o ostvarenim vrednostima performansi. Controller obavlja poređenje dobijenih podataka sa unapred definisanim ciljem i prezentuje rezultate. Na osnovu prikazanih izveštaja u kojima je izvršeno poređenje ostvarenih vrednosti performansi sa željenim vrednostima, menadžer može da donese zaključke u vezi sa procesom kojim upravlja, da postavi pitanje uzroka i da u narednom koraku preduzme odgovarajuće mere kako bi u budućnosti mogli da se ostvare postavljeni ciljevi, ili u krajnjoj meri da se preispitaju sami ciljevi. U *Sagi*, posebnu pažnju posvećujemo samom procesu prikupljanja podataka. Jako je važna saradnja između sektora, ažurnost i dobra saradnja sa menadžmentom. Tako dobijamo kvalitetne podatke iz kojih, odmah nakon njihovog unošenja u ERP, controller može da formira izveštaje po svim željenim parametrima/dimenzijama/ i da započne proces kontrole i upoređivanja sa planiranim vrednostima.

U tabeli koja sledi prikazan je primer samo dva od mnogih indikatora performansi procesa

1. INDIKATORI PERFORMANSI PROCESA KOJI SE MERE

Rbr	Indikator performansi procesa	Način izražavanja	Granice prihvatljivosti	Vrednost	Ispitan uzorak	Korišćeni zapisi/ Načini praćenja	Metod ocenjivanja	Ocena	Značaj $\Sigma=1$	Ocena	Odgovoran za merenje
1	Revenues	%	$-10 < x < 10$	101%	Celokupno poslovanje	Bilans uspeha	0 < -10 1 $-10 < x < -5$ 2 $-5 < x < 0$ 3 $0 < x < 5$ 4 $5 < x < 10$ 5 $x > 10$	5	0.1	0.5	CFO
2	Gross margin	%	$22,5 < x < 25$	27.3%	Celokupno poslovanje	Bilans uspeha	0 < 15 1 $15 < x < 18$ 2 $18 < x < 20$ 3 $20 < x < 22$ 4 $22 < x < 24$ 5 $x > 24$	5	0.2	1	CFO

koji se mere, sa svim parametrima koje informacioni sistem koristi za analizu.

Izveštavanje o performansama organizacije preduzeća usmereno je na obezbeđivanje informacija zainteresovanim stranama preduzeća o svim ključnim aspektima performansi. Izveštavanje daje vlasnicima kapitala, menadžerima i zaposlenima celokupnu sliku o ostvarenim performansama, analizu odstupanja od postavljenih standarda ili ciljnih performansi, kao i analizu faktora koji su uzrokovali to odstupanje. Na osnovu prezentovanih tokova i stanja poslovanja u prošlosti i sadašnjosti, izveštaj o performansama omogućuje sagledavanje budućnosti. Zahvaljujući datim informacijama, menadžeri nastoje da smanje neizvesnost svog poslovanja u budućnosti, i da preduzmu odgovarajuće akcije kojima mogu da utiču na promene u preduzeću i okruženju ili da im se prilagođavaju čime opasnosti mogu da transformišu u vlastite šanse za uspeh.

PREUZIMANJE MERA

Poslednji korak u postupku merenja performansi jeste donošenje odluke u vezi sa ostvarenim performansama procesa i organizacije. Menadžment ima na raspolaganju dve najvažnije odluke: održavanje i poboljšanje. Održavanje se tiče aktivnosti usmerenih na održavanje postojećih tehnoloških, menadžerskih i operativnih standarda (ciljeva), dok se poboljšanje odnosi na aktivnosti ka poboljšanju postojećih standarda (ciljeva).

Svaki menadžer može da odabere neku od dve alternative koje mu stoje na raspolaganju:

- Bez preuzimanja mera, u slučaju kada su ostvarene vrednosti performansi u skladu sa ciljem;
- Preuzimanje korektivnih mera, u slučaju kada su ostvarene vrednosti performansi ispod željenih i kada je utvrđeno da je uzrok neusaglašenost u načinu odvijanja procesa.

Kada su u pitanju korektivne mere, kod nas se primenjuju tri modela:

- **Izmena cilja.** U slučaju kada su ostvarene vrednosti iznad ili ispod željenih i kada je utvrđeno da je uzrok neusaglašenosti pogrešno postavljen cilj;
- **Izmena indikatora koji se meri.** Reinženjering procesa merenja performansi;
- **Izmena praga ostvarenja indikatora.** Na primer, ukoliko se poveća očekivana margina na strateškom nivou organizacije, ona mora da se promeni i na nivou pojedinih indikatora u procesu prodaje i slično – čime se održava veza sa strateškim ciljevima kompanije.

Svrha procesa performance managementa jeste da se u okviru kompanije obavljaju stalna preispitivanja i da se preduzimaju odgovarajući koraci u cilju konstantnog povećanja uspešnosti kompanije.

ZAKLJUČAK

Ne tako davno, implementiranje performanace managementa u kompaniji bio je složen i vremenski veoma zahtevan proces, pošto su se svi podaci prikupljali ručno. Izveštaji, a sa njima i indikatori, izračunavali su se jednom godišnje (28. februar) - menadžment je tako mogao da sagleda sve pokazatelje za prethodnu godinu i to je bilo jedino što je mogao da uradi, bez ikakvih mogućnosti za pravovremeno preuzimanje korektivnih mera.

Korišćenjem savremenog ERP-a i BI-a kao alata za izveštavanje značajno je pojednostavljen čitav proces prikupljanja podataka i dalje analize, pa su to danas najverniji saveznici našeg controllera. Menadžment, a i zaposleni koji su sve više uključeni u proces upravljanja performansama, tako mogu da dođu do većine željenih informacija u bilo kom trenutku, što svakako doprinosi efikasnijem i boljem upravljanju kompanijom. ■

PERFORMANCE MANAGEMENT

Svako preduzeće, u određenim životnim ciklusima svog poslovanja, suočava se, i prilagođava različitim trendovima koji su uslovljeni uticajem mnogih faktora, pre svega ekonomskim i političkim dešavanjima, složenošću poslovnih promena, promenama u samim uslovima poslovanja i globalizacijom.



Biljana Dimitrijević
Finansijski direktor za
zemlje Južnog Balkana
KNAUF INSULATION

Uspех svake organizacione jedinice meri se određenim pokazateljima. Odabir pravih performansi nije ni malo jednostavan i sam proces zahteva kaskadiranje, od top menadžmenta na dole. Sama identifikacija performansi podrazumeva jasno definisane ciljeve, viziju i strategiju kompanije, što predstavlja ključ uspeha za kreiranje pravila, a koja kasnije formira controlling. Informacije koje nam daju određeni indikatori omogućavaju blagovremene i kvalitetne reakcije menadžmenta preduzeća i donošenje poslovnih odluka. Kombinacija finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, uključujući i ličnu procenu poslovnih aktivnosti i njihovih nefinansijskih efekata, vrlo je važna prilikom donošenja svake odluke.

Knauf Insulation, kao članica Knauf grupe, koja posluje u preko 35 zemalja sa preko 37 fabrika u 15 zemalja i više od 5.000 zaposlenih, ima vrlo jasno i precizno definisane zahteve kada je reč o internom izveštavanju, budžetiranju i projekciji budućeg poslovanja. Organizaciono, Knauf Insulation podeljen je na nekoliko regija, tačnije šest. Zemlje Južnog Balkana, sa centrom u Beogradu, obuhvataju 3 pravna lica i jedno predstavništvo, pripadaju Istočnoevropskoj regiji i obuhvataju sledeće zemlje:

- KI Srbija - obuhvata i tržišta Makedonije, Albanije, Crne Gore;
- KI Rumunija;

- KI Bugarska;
- KI Grčka – predstavništvo, pokriva tržište Malte i Kipra.

Odgovornost generalnog direktora obuhvata poslovanje posebnog segmenta - *Construction business* u svim ovim zemljama, kao i deo Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Slovenije, dok su finansije odgovorne za gore navedene kompanije, kao i za pružanje knjigovodstvenih usluga sestrinskoj firmi u Beogradu. Složit ćete se da već u ovoj podeli odgovornosti može da se uoči kompleksnost prikupljanja, obrade, analize i prezentovanja samih podataka.

Knauf je proizvodno/prodajno orjentisana kompanija, u čijem su fokusu upravo ova dva segmenta poslovanja, ali i marketing, koji predstavlja neizbežnu podršku prodaji. Naravno, sve ostale službe: logistika, nabavka, korisnički servis, finansije, računovodstvo i HR maksimalno doprinose ostvarivanju što boljih proizvodno/prodajnih rezultata i samim tim boljem ukupnom učinku kompanije.

Kada je reč o performance managementu, u kontekstu controllinga, svaka dobro organizovana kompanija, koja ima jasnu viziju svoje budućnosti i svog poslovanja, i te kako pridaje veliki značaj razvoju controlling funkcije kako bi što bolje, lakše i brže mogli da se obrađuju

različiti finansijski indikatori. Od velikog značaja je informacijski sistem, koji se koristi kako bi mogao da podrži sve kompleksnije zahteve. U našem slučaju to je SAP, ali za potrebe obrade podataka koji se nalaze u SAP-u koriste se pomoćni *softveri* i alati kao što su *Business Objects* i *Infor*. Ovo je od naročitog značaja kada je reč o konsolidovanim podacima koji se obrađuju i analiziraju.

Postoji nekoliko važnih segmenata same Knauf Insulation controlling organizacije, a to su:

- *Master Data Management (MDM)*
Portfolio management - kreiranje, modifikacija i racionalizacija SKU portfolija menadžmenta, kao i standardizacija i harmonizacija BOM's (sastavnica proizvoda);
- *Operative Controlling* (Operativni controlling) - obračun troškova proizvodnje i praćenje profitabilnosti svakog proizvoda, kao i optimizacija zaliha;
- *Sales controlling* (Prodajni controlling) - analiza prodaje po proizvodnim segmentima, budžetiranjem i forecastom prodaje, analizom marketinških aktivnosti, kao i

analizom prodajnih cena;

- *Reporting* (Izveštavanje) – priprema, analiza i prezentacija podataka KI grupi, KI top menadžmentu, praćenje i analiza proizvodnih troškova, CAPEX, SG&A, finansijski forecast i budžet.

Posebne jedinice controllinga bave se utvrđivanjem i merenjem performansi svakog pojedinačnog uticaja na ukupnu profitabilnost i svaka ova controlling jedinica ima svoje KPI-jeve, koji doprinose ukupnom učinku kompanije. Prate se i finansijski i nefinansijski učinci, recimo, Sales controlling prati i analizira količine, prodaju i profitabilnost svih prodajnih aplikacija, marketinške akcije po svakoj aplikaciji i njihov uticaj na buduću prodaju i profitabilnost, prati prodaju po kupcima i grupama kupaca, analizira konkurenciju, tržišne uslove, utvrđuje veličinu tržišta i našeg učešća.

Izveštavanje *stakeholdera* obavlja se na mesečnom nivou, izveštaji se dostavljaju u booklet formatu, gde su prikazani KPI-jevi za svaku zemlju pojedinačno i naravno, konsolidovani podaci. Prodajni *Forecast* radi se kvartalno,

Application	2016	2017 Budget	Δ2016		ΔBudget		
			Δ	Δ%	Δ	Δ%	
ETICS							
Tons	x	x	x	x	x	x	
Net sales	x	x	x	x	x	x	
Ventilated facades							
Tons	x	x	x	x	x	x	
Net sales	x	x	x	x	x	x	
Flat roofs							
Tons	x	x	x	x	x	x	
Net sales	x	x	x	x	x	x	
Floors							
Tons	x	x	x	x	x	x	
Net sales	x	x	x	x	x	x	

P&L	2016	2017 Budget	FC 8+4	Budget 8+4	ΔBudget 8		ΔBudget 8+4	
					Δ	Δ%	Δ	Δ%
Sales to third	x	x	x	x	x	x	x	x
Sales to Knauf Partners	x	x	x	x	x	x	x	x
<u>IC sales (to KI partners)</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
NET SALES	x	x	x	x	x	x	x	x
Freight costs	x	x	x	x	x	x	x	x
MFG costs	x	x	x	x	x	x	x	x
Trading purchases	x	x	x	x	x	x	x	x
IC purchases	x	x	x	x	x	x	x	x
<u>Stock variances</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Cost of goods sold	x	x	x	x	x	x	x	x
Gross margin	x	x	x	x	x	x	x	x
Gross margin%	x	x	x	x	x	x	x	x
<u>SG&A</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
Result	x	x	x	x	x	x	x	x
Other cost	x	x	x	x	x	x	x	x
<u>Other revenues</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>
EBITDA	x	x	x	x	x	x	x	x
EBITDA%	x	x	x	x	x	x	x	x

a budžetiranje se obavlja jednom godišnje i započinje prikupljanjem prodajnih podataka na osnovu kojih se obavlja alokacija proizvodnje po fabrikama, što je osnova za kasniji obračun proizvodnih troškova, cene koštanja, zaliha, operativnih troškova...

Podaci se porede na mesečnom i YTD nivou, i to uglavnom aktuelni period vs. budžet vs. forecast vs. prethodna godina. Svako odstupanje u odnosu na periode poređenja je vrlo sažeto i konkretno pojašnjeno u samoj knjizi izveštaja.

Trenutno su u fokusu neki od ključnih KPI-jeva:

- EBITDA,
- Net Sales,
- Contribution Margin,
- SG&A,
- Proizvodni troškovi po toni - MFG,
- WC,
- CF,
- ROI,

- Price evolution (personal, energy, freight costs), i
- Risk and corrective actions.

Značaj performance managementa je pre svega u fokusiranju na ostvarivanje ciljeva, strategije i vizije preduzeća, pri čemu brzina prikupljanja i obrade podataka ima ključnu ulogu u donošenju kvalitetnih odluka. Fokus controlliniga treba da bude na integrisanom sistemu kontrole za strategijsko i operativno upravljanje. ■

Biljana Dimitrijević je finansijski direktor za zemlje Južnog Balkana u Knauf Insulation od 2009. godine. Pre toga je radila u kompaniji Tetra Pak u finansijama. Biljanu možete kontaktirati e-mailom: biljana.dimitrijevic@knaufinsulation.com.

Iskoristi lepotu koju ti priroda daje



Silica je mineral, u svetu poznat kao mineral lepote koji usporava starenje i podmlađuje telo.

Učestvuje u formiranju proteina kolagena i elastina koji koži daju elastičnost, punoću i čvrstinu.

Silica nije uobičajen sastojak vode, pa njegovo prisustvo GALA vodu izdvaja od drugih.

Svakodnevnom korišćenjem GALA vode pospešuju se unutrašnje telesne funkcije, stimuliše imuni sistem i dodatno jača mogućnost regeneracije kože i tela.



Gala

~ Nađi svoj put ~





Ivana Višnjić
Direktor finansija
BEL MEDIC

KPI U ZDRAVSTVU

Imala sam priliku i zadovoljstvo da promenim nekoliko industrija u poslednjih deset godina svog rada, u kojem se primarno bavim finansijama i controllingom, a svaka od njih imala je nešto posebno ali i neke stavke koji su svuda podjednako važne, a to su bruto margina, EBITDA i profit. Međutim, zdravstvo je nešto zaista specifično (to verovatno svi govore z svoj posao).

Fokusirala bih se na one parametre koji su manje-više zajednički za sve zdravstvene ustanove, bez obzira na to gde se one nalaze. Najveći deo istraživanja i radova iz ove oblasti, kao i primene u praksi, došao je iz Sjedinjenih Američkih Država, odakle potiče i najveći zdravstveni sistem na svetu gde se čak i čuveni Robert S. Kaplan, tvorac Balance Scorecard-a, bavi zdravstvom - njegovim razvojem i unapređenjem.

Postoji verovatno mnogo načina da podelimo KPI-jeve u zdravstvu, ali najbolja podela bila bi na četiri velike grupe:

- finansije (zato što su direktoru finansija uvek nekako najdraže i najvažnije) i još neke parametre koje možemo da podelimo na interne i eksterne
- operacije (koje su srž svake kompanije),
- interno, i
- eksterno.

Prva grupa u delu finansija nam je svima poznata: Bruto margina, EBITDA, kolika su dospelata potraživanja i obaveze ili kakav je *Cash Flow*,



a onda na red dolaze neki interesantniji pokazatelji. Iako sam radila i u osiguranju, tek sedeći sa ove strane zaista sam upoznala problematiku koja se meri kao odbijeni zahtevi. Naime, zdravstvene ustanove kao dobavljači, svojim kupcima (osiguravajućim kompanijama) fakturišu uslugu na osnovnu pregleda i/ili intervencija koje je zdravstvena ustanova obavila nad svojim pacijentima, koji su istovremeno i osiguranici date osiguravajuće kompanije. Međutim, iako će zdravstvena ustanova tu fakturu da tretira kao potraživanje kupca, za osiguravajuću kompaniju to nije faktura dobavljača, već odštetni zahtev. Prilikom obrade odštetnog zahteva, a u skladu sa tarifama i uslovima osiguranja, osiguravajuća kompanija može da odluči da štetu (po fakturi) izmiri u celosti, delimično ili da potpuno odbije taj zahtev. Zato je važno da zdravstvene ustanove maksimalno preduprede mogućnost da šteta bude odbijena, već da aktivnom komunikacijom i potvrđama od strane osiguravača unapred dobiju garanciju i/ili potvrdu da će šteta biti plaćena, kako ne bi došlo do odbijanja zahteva. S druge strane, od brzine obrade zahteva zavisi i brzina naplate štete, pošto će samo obrađena šteta od strane osiguravača biti procesuirana na plaćanje zdravstvenoj ustanovi.

Što se tiče operacija, prosečno vreme čekanja pacijenta (od trenutka kada uđe u ustanovu pa do početka pregleda i/ili intervencije) je jako važno kada je zadovoljstvo pacijenata u pitanju, jer pođite od sebe - bolnica je poslednje mesto gde želite da čekate. Što se tiče racia, odnosno odnosa između broja zaposlenih i pacijenata, ili broja pregleda jednog lekara, oni su važni jer u ovoj industriji predstavljaju iskorišćenost kapaciteta, efikasno i efektivno upravljanje fiksnim troškovima, što može da se kaže i za prosečan broj pacijenata po sobi i obrt kreveta u hospitalnom delu. Broj propuštenih pacijenata, bez obzira na to da li je reč o neuspešnom kontaktu sa call centrom ili bilo kojoj drugoj situaciji gde pacijent možda nije pregledan, takođe je važan jer je danas možda izgubljen, ali korekcijom i učenjem iz ove statistike sutra može da se ispravi.

Mislim da je jedna od najvažnijih stavki u zdravstvu edukacija, i zaista je fascinantna broj treninga, što vanrednih što redovnih, koji se sprovedu u zdravstvenim ustanovama. To se svakako ne radi zbog broja, već zato što je u ovoj industriji obučena zaposlenih faktor koji će u krucijalnim situacijama da odluči o nečijem zdravlju i životu.

U svakom slučaju, osnovno pravilo controllinga važi i u ovoj industriji, kao i svakoj drugoj, a to je PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Postavljanje KPI-jeva je proces koji planiramo i pošto se taj deo izvrši, posao počinje da se organizuje prema postavljenim KPI-jevima. Međutim, važno je da ne zaboravimo da je posao, kao i život, vrlo promenljiva stvar i da je uvek pametnije ispitivati i ostvarivanje KPI-jeva, kao i njihovu svrsishodnost. Ne treba bežati od toga da, ukoliko je potrebno, KPI-jeve treba korigovati ili promeniti u potpunosti. To je ciklus koji vodi u poslovnu izvrsnost. Pa onda sve ispočetka, novi krug. ■

Scuba diving KPI

Pre dve godine pronašla sam fantastičan hobi, ronjenje, malo je ekstremno ali fantastično. I ako me pitate koji su to ciljevi koje može da ima ronilac, evo nekih od njih:

1. Istraži deo sveta koji mnogi ne vide, voda je 71% ove planete;
2. Pobegni od tehnologije i nađi svoj zen, „Keep Calm and Carry On” stvarno postoji;
3. Bestežinsko stanje;
4. Nauči da izjednačavaš pritisak, biće ti lakše u avionu i na planini;
5. Pronađi i upoznaj veliki deo ljudske istorije koji počiva na morskome dnu
6. Nauči primenjenu fiziku;
7. Pronađi Petrovo uvo, i vrlo verovatno ćeš u blizini naći i Hobotnicu;
8. Nauči da komuniciraš rukama pod vodom
9. Ojačaj nošenjem opreme (ronilačke boce i tegovi su poseban fitness);
10. Podeli svoje novostečeno znanje.

Ivana Višnjić je direktor finansija u kompaniji Bel Medic od 2015. godine. Pre toga je bila direktor controllinga u kompaniji Kappa Star Group odnosno Jaffa Crvenka. Ivanu možete kontaktirati e-mailom: ivana.visnjic@belmedic.com.



Tijana Rauš
Finansijski direktor
PINOLES

FINANSIJE ILI NEFINANSIJE, PITANJE JE SAD?

Merenje performansi predstavlja važan deo upravljačke aktivnosti. Smisao ovog merenja jeste da pokaže koliko smo bili:

- **efektivni** (da li smo se bavili pravim biznisom), i
- **efikasni** (da li smo se bavili pravim biznisom na pravi način).

Ovaj proces omogućava da se identifikuju resursi, sagledaju ključni faktori koji utiču na njegove performanse, a takođe i pomaže u pronalaženju najboljih tokova delovanja. Usmeren je na utvrđivanje uspešnosti kompanije u realizaciji ciljeva i pokazuje u kom stepenu je ostvaren svaki od ciljeva.

Tradicionalna, finansijska merila bazirana na računovodstvenim informacijama iz bilansa stanja i uspeha i tokova gotovine još uvek predstavljaju veoma važno sredstvo ocene uspešnosti i kontrole rada kompanije.

Ipak, danas je potpuno jasno da je upravljački sistem baziran isključivo na računovodstvenim merilima prevaziđen. Neophodno je da se redefinišu tradicionalni upravljački alati, jer oni ne mogu u potpunosti da odgovore zahtevima novog okruženja, kao ni da informaciono zadovolje korisnike-menadžere, kreditore, investitore i društvenu zajednicu.

Savremenim uslovima su potrebna i savremena nefinansijska merila koja otklanjaju nedostatke tradicionalnih. Ubrzani razvoj poslovnog okruženja, koje može da se okarakterise kao heterogeno, dinamično, neizvesno i složeno, zahteva razvoj i promene sistema za merenje performansi. Osamdesetih godina inicijator promena bilo je uverenje da je fokus na istorijskim, internim podacima i da se mere pogrešne stvari. Devedesetih, kompanije su previše brinule o

samom merenju, a ne o svrsi i primeni dobijenih rezultata. Mnogi problemi iz devedesetih ostali su relevantni i danas.

Tradicionalne mere performansi još uvek predstavljaju veoma važno sredstvo u ocenjivanju uspešnosti i kontrole procesa kompanije. Računovodstvene informacije pružaju objektivnost i njihova prednost je u tome što različita stanja, tokove, relacije i promene pretvaraju u jedan univerzalni izraz, brojeve.

Bilans stanja, bilans uspeha i tokovi gotovine su objektivni hroničari poslovnog života kompanije. Iz bilansa stanja čitamo podatke o sredstvima, obavezama i kapitalu na određeni dan. Možemo da utvrdimo povećanje ili smanjenje potraživanja od kupaca, ali ne možemo da utvrdimo zadovoljstvo kupaca. Bilans uspeha pruža informacije o prihodima i rashodima koji rasčlanjeni u odgovarajućoj formi i po odgovarajućim principima omogućavaju utvrđivanje rezultata, a koji se na kraju obračunskog perioda obuhvataju u bilansu stanja kao povećanje/smanjenje (sopstvenog) kapitala. Izveštaj o tokovima gotovine prikazuje poslovne, finansijske i investicione prilive i odlive novca tokom izveštajnog perioda. Ovo ukazuje na činjenicu da finansijski izveštaji nikako ne smeju da se koriste kao alternativni već međuzavisni, i da se njihovo simultano korišćenje za sagledavanje efikasnosti i efektivnosti podrazumeva.

Uprkos nezamenljivoj ulozi finansijskih merila, ona su daleko od savršenih, zato što:

- ne uvažavaju zahteve i potrebe kupaca,
- ograničavaju fleksibilnost i brzinu reagovanja,
- ne uzimaju u obzir promene u okruženju,
- njihova dimenzija je kratkoročna,

Finansijska i nefinansijska merila performansi

Finansijska:	Nefinansijska:
rentabilnost, ekonomičnost, bruto marža, kreditni rejting, EBITDA, profit, ROI, i koeficijent obrta.	lojalnost kupaca, zadovoljstvo kupaca, broj poseta kupcima, imidž brenda, blagovremenost isporuke, performanse dobavljača, kvalitet internog komuniciranja, i skraćivanje ciklusa rada.

- ne obuhvataju ljudske i intelektualne resurse, i
- istorijski su orjentisana.

Kompleksan poslovni ambijent zahteva balans između „finansija i nefinansija“, dugoročnog i kratkoročnog, materijalnih i nematerijalnih resursa i povezivanje ovih komponenti sa strategijom.

Nekoliko činilaca utiče na uspeh menadžmenta usmerenog na performanse:

- Izbor odgovarajućih KPI (ključni indikatori performansi), koji moraju da budu fleksibilni i adaptibilni jer izborom pogrešnih može da se dođe do neoptimalnih rezultata;
- Cilj je smanjenje broja KPI, kako bi se fokus zadržao na ključnim aktivnostima;
- Moraju da se prilagode da budu razumljivi, jasni i nedvosmisleni izvršiocu (zaposleni znaju šta treba da se uradi i popravi);
- Moraju da se prate 24/7, u nekim slučajevima su na nedeljnom nivou orjentisani na sadašnjost i na budućnost;
- Moraju da budu povezani sa poslovnom strategijom.

U našoj kompaniji, koja se bavi distribucijom, generalni direktor je shvatio da je jedan od kritičnih faktora poslovanja smanjenje troškova transporta, odnosno da treba težiti ka tome da kamioni koji prevoze robu budu što bliže maksimalnom kapacitetu a da se pri tom ne ugrozi *Just in time* isporuka kupcima, odnosno da se ne ugrozi strategija kompanije koja je usmerena na prepoznavanje potreba kupaca i brzo reagovanje na njih.

Direktor je svako jutro tražio izveštaje o kamionima koji su prethodnog dana obavljali isporuku ispod maksimalnog kapaciteta. Nakon toga je pozvao rukovodioce u logistici i prodaji,

i tražio objašnjenje za svaku isporuku iz izveštaja. Konsultovao se u vezi sa preduzimanjem konkretnih koraka i dogovora sa kupcima, tako da im roba bude isporučena drugim danima ili u drugim terminima kako bi iskorišćenost kapaciteta bila što veća. U većini slučajeva kupci su prihvatili naše predloge, uklapajući se sa terminima isporuka u njihovom regionu.

Uticao na profitabilnost je bio veoma snažan, a potrebe kupaca ostale su na prvom mestu. Na kraju krajeva, zaposleni ne vole svakodnevne razgovore sa generalnim direktorom o propustima i greškama, pa preventivno uvode inovacije kako se ne bi našli u nezgodnoj poziciji.

Rentabilnost, tržišno učešće, efikasnost i zadovoljstvo kupaca često su u koliziji. Merenje efikasnosti i efektivnosti kompanije nije je dnostavno i lako, a izbor merila često je diskutabilan (teško je dokazati da je jedno merilo bolje od drugog).

Finansijska merila su značajna, i uvek će da budu, ali moraju da se dopune sa onim drugim, nefinansijskim. Da bi bila uspešna u današnjim uslovima, kompanija mora da ima bolji učinak ne samo u dimenziji troškova, već i u kvalitetu, fleksibilnosti, fokusu na strateške ciljeve, bliskosti i dugoročnom odnosu sa kupcima i sa dobavljačima.

Adekvatan sistem merenja performansi treba da izbalansira finansijska i nefinansijska merila, koja će menadžerima da omoguće da se suoče sa velikim brojem kompleksnih poslovnih aktivnosti i da se na pravi način fokusiraju na ključne faktore koji donose uspeh. Uspešnost kompanije se više ne meri samo ostvarenim profitom. ■

Tijana Rauš je finansijski direktor u kompanij Pinoles. U kompaniji Pinoles radi od 2006. godine. Tijanu možete kontaktirati e-mailom: tijana@pinoles.com.

ZAMKE UPRAVLJANJA INDIVIDUALNIM UČINKOM ZAPOSLENIH

Sa konceptom upravljanja individualnim učinkom zaposlenih (*Individual Performance Management*) prvi put sam se susrela pre desetak godina, kada su neke od mojih kolega, inače ambiciozni vizionari, želeli da u banci u kojoj sam tada radila, u to vreme jednoj od vodećih na rastućem srpskom tržištu, primene sistem koji je godinama ranije postojao u banci u kojoj su prethodno radili – CitiBank. Moram da priznam da sam bila oduševljena entuzijazmom i verom mojih kolega u novouspostavljeni sistem, čija je osnovna ideja bila bliska onome što nas je teorija o Performance Managementu i učila – uspostavljanje procesa koji bi omogućio da radni učinak zaposlenih bude usklađen sa strateškim ciljevima i postavljenim prioritetima organizacije.



Maja Nikčević Rmandić
Nezavisni Business
Advisory Consultant

Kada se individualni radni učinak svakog od zaposlenih poveže sa misijom i ciljevima organizacije, obe strane razumeju kako rad zaposlenih zapravo doprinosi organizaciji. Pažnja se usmerava na postavljanje jasnih očekivanja od zaposlenih, što im pomaže da razumeju način na koji mogu da unaprede svoj rad i ponašanje, a kako bi bili uspešni u svom poslu i istovremeno doprineli postizanju postavljenih ciljeva organizacije.

Da bi zaposleni kvalitetno obavljali svoj posao, neophodno je da budu informisani o tome šta se od njih očekuje. Polazna tačka za to je, naravno, opis poslova koje zaposleni obavljaju (preuzet iz Pravilnika o sistematizaciji radnih poslova). Aktivnosti koje zaposleni svakodneвно obavljaju ne daju dovoljno informacija koje bi im pomogle da samostalno analiziraju efikasnost i efektivnost svog rada i da uoče propuste i unaprede svoj rad.

Tada na scenu stupaju definisana očekivanja (rezultati, aktivnosti/akcije i ponašanja) koja rukovodilac jasno postavlja i objašnjava zaposlenima, a koja praktično reflektuju potrebe same organizacije. Rukovodilac je taj koji treba da usmeri zaposlene i da im pomogne da daju svoj maksimum. Brojne studije pokazale su da je poznavanje smisla obavljanja posla (viđenje svoje svrhe, smisla i vrednosti od strane zaposlenih) jedan od najznačajnijih, ako ne i najznačajniji motivišući faktor zaposlenih. Zaposleni moraju da razumeju koja je svrha njihovih radnih mesta, koje im je mesto u organizaciji i koja je veza između aktivnosti koje oni obavljaju sa samom organizacijom i njenim ciljevima.

Poseban kvalitet novouvedenog sistema je, po mom viđenju, bio i to što je bio usmeren na profesionalni razvoj zaposlenih. Izveštaj o učinku je, osim evaluacije rada zaposlenih, sadržao i predloge za njihova dalja usavršavanja, a sve u cilju daljeg razvoja njihovih profesionalnih, komunikacionih i drugih veština.

U prvom trenutku, novina se svidela rukovodiocima, ali ne i zaposlenima. Bilo je potrebno angažovanje svih rukovodećih nivoa kako bi uvedena promena u ocenjivanju učinka zaposlenih bila adekvatno prihvaćena. Zaposleni su bili uplašeni. Na brojnim obukama je mnogo puta zaposlenima detaljno pojašnjeno da novi koncept predstavlja sredstvo koje pre svega njima pomaže da mogu da unaprede svoj rad, da poboljšaju učinak, da više doprinesu krajnjem cilju kompanije, ali i zahvaljujući kojem mogu da se prepoznaju njihovi potencijali i da se predvide dalji napredak u njihovoj karijeri.

Tek posle nekoliko meseci intenzivnog rada na tome da sve strukture u organizaciji prihvate novinu, proces je zaživio i doživio je svoj uspeh. Rukovodioci su dobili priliku da jasno iskažu svoja očekivanja (izjednačena, odnosno usaglašena sa očekivanjima organizacije) od zaposlenih, da istaknu njihove kvalitete, ali i da ukažu na prostor za poboljšanje učinka zaposlenih. Sa druge strane, zaposleni su dobili mogućnost da daju komentar na svaku od kvalifikacija koje su njihovi nadređeni dali za njihov rad, ne strahujući od moguće „odmazde“.

Jednostavno, zato što je procesom rukovodila neutralna „treća“ strana (HR odeljenje) i on je uvek bio pod njenim budnim nadzorom. HR odeljenje je vodilo računa da objektivnost i nepristrasnost budu prisutni tokom celog procesa trajanja. Godišnje procene radnog učinka zaposlenih rezultirale su i sofisticiranim korekcijama u zaradama, bonusima i usavršavanjima (što je, prema mom iskustvu, svojevrsni motivišući faktor za zaposlene), pa čak i plaćenim poslediplomskim studijama.

Na žalost, uvedeni sistem upravljanja individualnim učinkom zaposlenih vremenom je počeo da se urušava. Ne toliko u smislu da se potpuno urušio, nego se svesno zloupotrebjavao tako da je postalo očigledno da obe strane u ovom procesu, i zaposleni i njihovi neposredni rukovodioci, uglavnom vide godišnju procenu radnog učinka kao postupak koji im nepotrebno oduzima mnogo vremena, koji je upao u zamku subjektiviteta, koji nije motivišući i koji je, na kraju, prestao da doprinosi učinku same organizacije. Naročito u situacijama borbe za finansijski opstanak, odnosno oporavak organizacije, sistem upravljanja individualnim učinkom zaposlenih postao je sredstvo za „odstrel“ i to onih zaposlenih za koje je, iza zatvorenih vrata vodećeg rukovodstva, već unapred procenjeno da moraju da napuste organizaciju. Samim tim, sistem upravljanja individualnim učinkom zaposlenih postao je čista suprotnost onome zbog čega je inicijalno uspostavljen.

Kao savet rukovodiocima koji tek razmišljaju o uvođenju ovog sistema, a kako bi izbegli brojne zamke, u nastavku ću da sažmem sve izrečeno, viđeno i doživljeno u svojoj praksi:

- U vremenima krize, ovaj proces, tačnije njegov output (Izveštaj o učinku), koristi se kao sredstvo za eliminaciju zaposlenih koji najmanje doprinose organizaciji. Ne mislim da je ovo loš pristup *per se*, naprotiv – ukoliko je zaista objektivan i nepristrasan, ne postoji bolji način da se identifikuju zaposleni koji moraju da napuste organizaciju (ovde pretpostavljam da se oslanjamo isključivo na izveštaje o individualnom

radnom učinku zaposlenog, a ne i na postavljene operativne planove organizacije, poput planova prodaje, na primer, na godišnjem nivou uvećanje prodaje stambenih kredita za 20%), verujem da je veoma loše kada ga koriste rukovodioci koji nemaju kapacitet da postignu potreban nivo objektivnosti, što je zapravo i presudan kvalitet koji rukovodilac - ocenjivač mora da ima. Ocenjivač mora da poseduje i potrebnu dozu kredibiliteta, kako bi se njegove procene smatrale validnim. Ocenjivač mora da bude konzistentan prilikom davanja povratne informacije zaposlenom, jer različite poruke mogu da stvore konfuziju i dodatni otpor među zaposlenima, zbog čega, na kraju, zaposleni prestaju da veruju u sam proces i izveštaj o radnom učinku kao krajnjem rezultatu tog procesa. Upoznata sam sa primerom iz prakse gde je visoko pozicioniran rukovodilac iskoristio ovaj proces kako bi sačinio potpuno neobjektivan, čak i netačan, izveštaj o učinku svog direktnog saradnika, rukovodioca nižeg ranga. Pošto rukovodilac nižeg ranga nije bio voljan da se preda bez borbe, iskoristio je mogućnost davanja komentara na ocene nadređenog, prosledivši iste svom ocenjivaču ali i direktoru HR odeljenja. Slučaj je kulminirao i stigao je do najvišeg rukovodstva organizacije, a završio se neslavno, iznenadnim penzionisanjem ocenjivača.

- Nepravедno je da postoji samo *top-bottom* vertikalno ocenjivanje, odnosno ocenjivanje zaposlenih od strane neposrednog rukovodioca. Mišljenja sam da bi proces procene individualnog učinka zaposlenih zaista bio mnogo objektivniji i kvalitetniji ukoliko bi organizacija smogla hrabrosti da princip procene primeni i po horizontalnoj liniji (situacija u kojoj rukovodioci ocenjuju jedni druge), ali i još važnije – vertikalnu “bottom-top” procenu, gde bi zaposleni imali priliku da ocene svog direktno nadređenog rukovodioca. Ovde bi

mi osnovna pretpostavka bila da procene moraju da budu anonimne, jer verujem da nema zaposlenog koji bi iskreno i otvoreno okarakterisao učinak osobe od koje mu zavisi radno mesto, a da mora da navede svoje ime i prezime ispod takve procene.

Izveštaj o učinku mora da bude praćen konkretnom korektivnom akcijom, odnosno jasno formulisanim predlogom: šta se od zaposlenog konkretno očekuje kako bi popravio svoje performanse u ukazanim segmentima, kao što je potrebno i da se nagrade zaposleni koji pokazuju vanredne rezultate (uz pretpostavku da je rad najvećeg broja zaposlenih ocenjen kao prosečan). Lično nisam za „kažnjavanje“ zaposlenih koji su u izveštaju o učinku ocenjeni ocenom ispod proseka. Samim tim što njihova pozicija/zarada posle završetka procesa ocenjivanja ostaje na istom nivou, jasno im je dato do znanja da moraju da promene svoj pristup obavljanju posla i da unaprede svoj rad, naravno, uz eventualno sankcionisanje kroz disciplinske postupke u slučaju da i nakon završenog procesa ocene individualnog učinka zaposlenog ne postoji nikakav progres u njihovom daljem radu. Takođe, proces će sigurno da izgubi svoj smisao ukoliko organizacija nije spremna da omogući finansijske uslove za predložene treninge i obuke koji bi omogućili profesionalni napredak zaposlenih, jer u suprotnom, kao što je i potvrđeno, to deluje demotivirajuće na zaposlene.

- Procena učinka zaposlenog ne može da se radi samo jednom godišnje. To obesmišljava inicijalno zamišljen cilj procesa i svodi ga na birokratizovan postupak, na razgovor koji je uglavnom neprijatan za obe strane i koji i zaposleni i njihovi neposredni rukovodioci smatraju gubljenjem vremena. Moje iskustvo govori da je mnogo produktivnije i svrsishodnije da se redovno diskutuje sa svojim neposrednim saradnicima o njihovom radu – da se iznose svoja zapažanja o učinku zaposlenog na internim sastancima, o radu sa kolegama istog, višeg ili nižeg

ranga. Na ovaj način imamo fleksibilniji dijalog, dok zaposleni vremenom postaju spremniji na pravi dijalog jer se stvara i neguje kultura iskrene i otvorene komunikacije, te zaposleni postaju veštiji u identifikovanju sopstvenih propusta i mesta za unapređenje. S druge strane, potrebno je i prevazići samog sebe i ohrabriti zaposlene da vama, kao rukovodiocima, ukažu na vaše lične propuste i mesta za unapređenje. Svi učimo svakog dana, zar ne? Zašto bi rukovodioci bili oslobođeni procena od strane svojih zaposlenih sa kojima svakodnevno saraduju?

Kroz redovne razgovore sa saradnicima postizemo i to da se na vreme identifikuju „kritične tačke“ u obavljanju posla, kao i problemi u radu. Takođe, pravovremeno možete da utičete na tok određenog projekta ili radnog zadatka. Godišnja procena trebalo bi da bude sumiranje svih razgovora koji su bili vođeni tokom cele godine, odnosno ciklusa. Na ovaj način se pomera i fokus, sa procene radnog učinka kao „godišnjeg događaja“ na procenu radnog učinka kao kontinuiranog procesa.

Važno je da se napomene i da jednom ustanovljen proces procene radnog učinka zaposlenih ne sme da bude tretiran kao da je uklesan u kamenu, nepromenjen vekovima. Kao i u svim drugim segmentima poslovanja organizacije, i ovaj proces koji je od kardinalne važnosti mora da bude podložan promenama. Promene se odlučno i dosledno sprovode na osnovu uočenih manjkavosti iz prakse, na osnovu uočenih prostora za unapređenje, te na osnovu svetskih *best practices*.

Rukovodioci moraju redovno da se obučavaju za koučing svojih zaposlenih, jer oni su i po funkciji koju obavljaju odgovorni za svakodnevno podsticanje napretka, odnosno za korektivno usmeravanje svojih saradnika. Moraju redovno da se sastaju sa svojim saradnicima, kako bi zajedno analizirali progres naspram postavljenih ciljeva, diskutovali o preprekama koje postoje na putu progressa, a ako je potrebno i

definisali akcione planove za prevazilaženje tih prepreka.

Za sve rukovodioce, evo krajnje poruke – morate da se fokusirate na razgovor sa saradnicima, jer se procena radnog učinka obavlja svakodnevno (posle važnog sastanka, video-konferencije, prezentacije...). Ukoliko imate neku primedbu na postupak svog saradnika, morate odmah da mu ukažete na to (zaista nema svrhe da čekate da prođe šest meseci i da dođe vreme sačinjavanja formalnog godišnjeg izveštaja o radnom učinku, kako biste saradniku ukazali na propust). Ne fokusirajte se na proces, već na sam razgovor. Ono što smatram dobrim razgovorom o radnom učinku, zahteva izvestan stepen hrabrosti. Morate da izađete iz svoje zone komfora, da prestanete da tražite harmoniju u odnosu sa saradnicima i da prevaziđete potrebu da vas uvek i svi vole. Budite iskreni i otvoreni, i nikada nemojte da zaboravite da ste vi ti koji ste odgovorni i ovlašćeni da svoje saradnike ohrabrujete, usmeravate ih, i da im dajete sve veći stepen autonomije i odgovornosti, dok istovremeno tražite od njih sve više ekspertize i sve viši stepen samostalnosti u procenama i odlučivanju.

Uvek motivišite i nagradite svoje top-performere, zašto što oni jednostavno zaslužuju da se prema njima organizacija odnosi bolje nego prema drugima. Možda ova izjava nije politički korektna, ali je iskrena i tačna. Samo ukoliko priznate i negujete njihovu posebnost, možete da budete sigurni da će oni da ostanu verni organizaciji za koju rade i da priznanje za svoje kvalitete neće da potraže na nekoj drugoj strani, odnosno kod nekog drugog poslodavca. ■

Maja Nikčević Rmandić je nezavisni Business Advisory Consultant. Prethodno je radila u Alpha Bank Srbija (2007-2017) na poziciji direktora Odeljenja organizacije i upravljanja projektima. Pre toga je radila u Banca Intesa Beograd na poziciji direktora Odeljenja organizacije. Maju možete kontaktirati e-mailom: majanikcevic@gmail.com

UPRAVLJANJE INDIVIDUALNIM UČINKOM ZAPOSLENIH U START-UP KOMPANIJAMA



Dragana Stojanović
Head of MIS, Budgeting
and Controlling
Department
MIRABANK

Iz ličnog iskustva (četiri *start-up* investicije, jedno restrukturiranje, jedno spajanje i dve akvizicije banaka i osiguravajućih društava), često sam se nalazila u situaciji da aktivno učestvujem u uvođenju, implementaciji i/ili sprovođenju procesa upravljanja individualnim učinkom zaposlenih u ekstremnim, neuobičajenim okolnostima u kojima jedna kompanija može da se nađe. Pitanja koja se po pravilu postavljaju u takvim situacijama su:

- u kom trenutku,
- na koji način,
- u kakvom obliku,

uvesti formalni proces upravljanja individualnim učinkom zaposlenih, a ukoliko isti ne postoji?

Upravljanje individualnim učinkom zaposlenih pri uspostavljanju rada kompanije (takozvani *start-up*) može da bude izuzetno izazovno. U radu *start-up* kompanije najčešće je reč o takozvanim *multi-hat* zaposlenima, koji osim zvanične, primarne pozicije za koju su primljeni, obavljaju još mnogo drugih funkcija u svojstvu dodeljenih uloga, a zbog čega je veoma teško da se uspostave jasna merila njihovog učinka. Takođe, u uslovima svakodnevnih suštinskih promena u radu kompanije (od pripremnih radnji, poput sticanja zakonskih uslova - dobijanja licence, preko uspostavljanja operativnih funkcija kompanije pa do operativnog poslovanja), metrika merenja individualnog učinka zaposlenih radikalno menja, jer se nova zaduženja i odgovornosti stalno dodaju i menjaju.

U situaciji kakva je *start-up* jedne ozbiljne finansijske institucije kao što je banka, sa brzim rastom i pojavom novih poslovnih šansi, gde se ciljevi poslovanja menjaju neverovatnom brzinom, nema nikakvog smisla da zaposleni čeka godinu dana da bi saznao kako ga neposredno rukovodstvo rangira po pitanju njegovog radnog učinka, kao što je to slučaj u velikim, davno uspostavljenim funkcionalnim sistemima. Zaposlenima je, naročito u periodu uspostavljanja operativnih funkcija banke i u prvoj godini od početka operativnog poslovanja banke, neophodna brza povratna informacija kako bi mogli pravovremeno da poboljšaju svoj rad, prilagode ga krajnjem cilju unapređenja performansi poslovanja banke, odnosno da usklade sopstveni rad sa ciljevima banke. Zato verujem da će svaka *start-up* banka, kao i bilo koja druga *start-up* kompanija, ukoliko ranije

uspostavi sistematičan proces upravljanja individualnim učinkom zaposlenih, moći da postigne i bolju usklađenost između zaposlenih, njihovih ličnih karijernih ciljeva i opštih ciljeva banke, pa makar u tom trenutku ona imala i manje od desetak zaposlenih. Naravno, sa tako malim brojem zaposlenih, implementacija komplikovanog i previše formalnog procesa upravljanja individualnim učinkom zaposlenih je suvišna, ali to ne bi trebalo da spreči rukovodstvo u nameri da na sistematičan, pre svega strukturiran način implementira osnovne principe tog upravljanja, kao što su:

- Postavljanje SMART individualnih ciljeva - definisanje jasnih očekivanja rukovodstva od zaposlenih i obratno, kao i komunikacija istih;
- Kreiranje kulture otvorene i iskrene komunikacije u cilju podsticanja razmene informacija između rukovodstva i zaposlenih, dobijanja i davanja povratnih informacija;
- Monitoring, odnosno dalje praćenje dogovorenih korektivnih akcija od strane rukovodioca/zaposlenih.

Za sam početak rada *start-up* banke, mesečni 30-minutni „1:1“ sastanci rukovodioca sa svakim od zaposlenih za koje je rukovodilac direktno pretpostavljen predstavlja, iz sopstvenog iskustva, sasvim zadovoljavajući način za upoznavanje, analizu i komunikaciju prioriteta, ciljeva, problema ili bilo kakvih blokada u radu koje zaposleni može da ima, a koji već nisu iskomunicirani u svakodnevnom radu. Takođe, „1:1“ sastanak je odlična prilika za dobijanje povratnih informacija od zaposlenog. Najbolji način da rukovodilac da povratne informacije,

pohvale i kritike, jeste da to učini odmah i lično, te samim tim 30-minutni „1:1“ sastanak nije najbolji trenutak. Ovaj sastanak mora da bude zakazan unapred sa obaveštenjem, da je to „poseban“ sastanak i da se ne radi o svakodnevnom, uobičajenom operativnom sastanku. Time se daje prilika zaposlenima, a i rukovodiocu, da se pripreme za sastanak, da razmišljaju o povratnim informacijama koje će da iznesu tokom sastanka, kao i o vlastitim karijernim ciljevima. Smatram da ovaj sastanak ne bi smeo da se obavlja bez unapred pripremljenog i iskomuniciranog dnevnog reda, takođe, rukovodilac i zaposleni moraju da budu fokusirani (telefoni isključeni/bez drugih smetnji), a sastanak bi morao da rezultira odgovorima na sledeća pitanja:

- Da li postoji usaglašenost i obostrano razumevanje između zaposlenog i neposrednog rukovodioca?
- Da li postoji jasnost u vezi sa očekivanjima, ulogama i učinkom zaposlenog?
- Da li je zaposleni i u kojoj meri angažovan?
- Da li je zaposleni previše opterećen poslom (čest slučaj u *start-up* bankama)?
- Da li postoji još nešto što može negativno da utiče na njegov ili njen rad, ili da unaprediti isti?
- Šta neposredni rukovodilac može da učini za zaposlenog?

Verujem da je neophodno da postoji određeno dokumentovanje zaključaka ovog sastanka, makar u formi emaila sa nekoliko rečenica, kojim će da se istaknu dogovorene korektivne mere, odnosno najvažnije odluke ovog sastanka.

Naravno, povećanjem nivoa zrelosti *start-up* banke, naročito nakon prve godine od uspostavljanja poslovnih procesa, potreba za učestalošću održavanja 30-minutnih „1:1“ sastanaka rukovodioca sa svakim od zaposlenih pojedinačno se smanjuje, postepeno do nivoa uobičajenih polugodišnjih/godišnjih evaluacija. Kako povećanje nivoa zrelosti banke podrazumeva i povećanje broja zaposlenih, usložnjavanje poslovnih procesa, unapređenje procesa, i upravljanja individualnim učinkom zaposlenih je takođe neophodno.

Uspešan proces upravljanja individualnim učinkom zaposlenih pomaže dostizanju poslovnih rezultata kompanije, omogućavajući da svi zaposleni rade na najbolji mogući način u skladu sa sopstvenim mogućnostima, a u istom smeru ka dostizanju ciljeva. Ovaj proces, uspešno implementiran, rezultiraće identifikacijom područja poboljšanja pa samim tim i unapređenjem performansi poslovanja, ali i promocijom, odnosno ličnim karijernim razvojem zaposlenog. Sa druge strane, proces upravljanja individualnim učinkom zaposlenih je apsolutno kritičan za poslovanje svake *start-up* kompanije jer sa limitiranim resursima karakterističnim za *start-up*, slab individualni učinak zaposlenih može da ugrozi čitavu kompaniju.

Bonusi u *start-up* bankama nisu uobičajena pojava, budući da su rizik koji prati svaki *start-up* (pa i *start-up* banke), kao i dodatno, često natprosečno angažovanje zaposlenog karakteristično za rad u bilo kojoj *start-up* kompaniji, po pravilu već uračunati u osnovnu zaradu zaposlenog. Promena, odnosno povećanje osnovne zarade zaposlenog dešava se, uglavnom, jedino u slučajevima unapređenja, odnosno velikih promena u zaduženjima zaposlenog. Ipak, mišljenja sam da je već u ranoj fazi, i pre postizanja profitabilnosti poslovanja banke, kao i bilo koje druge *start-up* kompanije, poželjno

da se implementira formalan bonus plan, prvenstveno zato što su bonusi odličan način za nagrađivanje radnika sa izuzetnim rezultatima rada, takozvanih *top-performers*. Takođe, zaposleni koji dolaze iz velikih sistema u kojima je formalan bonus plan već implementiran, mogu po ustaljenoj navici da očekuju godišnju povišicu osnovne zarade bez obzira na procenu individualnog učinka ili unapređenje pozicije, pa odsustvo iste može da rezultira njihovim nezadovoljstvom, iako je reč o simboličnim povećanjima koja najčešće prate kretanje cena i troškova života, promenu vrednosti kursa i slično. Rano implementiran bonus plan *start-up* kompanije takođe omogućava kompaniji da može da bude konkurentna na tržištu za potrebe regrutovanja, što za rezultat ima zapošljavanje kvalitetnijeg, visokoprofesionalnog kadra, a što opet rezultuje povećanjem uspešnosti *start-up* kompanije. Na kraju, verujem da je i nakon dostizanja profitabilnosti poslovanja, neophodno da se formalan bonus plan poveže sa profitabilnošću poslovanja kompanije, čak i sa zaposlenima koji imaju uloge koje ne generišu direktne prihode, odnosno da procenat bonusa za sve zaposlene bude povezan sa nivoom i ponderisan individualnim performansama i performansama kompanije, u smislu da što je zaposleni na višoj poziciji, veći je i ponder bonusa na performanse kompanije. ■

Dragana Stojanović je Head of MIS, Budgeting and Controlling Department u Mirabank (2015-). Pre toga je radila kao Head of Budgeting & MIS Section u Alpha Bank (2011-2015), kao Head of Planning & Analysis Department u Bank of Moscow (2009-2011), kao Project/Service Manager u FORTIS Consulting Group (2007-2009) odnosno kao Business Analyst u Piraeus Bank. Draganu možete kontaktirati e-mailom: dragana.stojanovic@mirabankserbia.com

INTEGRACIJA PLANIRANJE ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJA PROMENE ODGOVORNOST PROCESI KREATIVNOST USPEH KLIJENT AGILNOST USLUGE BUDUĆNOST REŠENJA SOFTVER NAPREDAK POBOLJŠANJE IMPLEMENTACIJA RAST KVALITET KONTROLA SINERGIJA PERFORMANSE DIZAJN INFORMACIJE PROSPERITET STRATEGIJA PRILIKE LIDERSTVO EFIKASNOST MOTIVACIJA MISIJA #MISmoTim PODRŠKA KOMUNIKACIJA INTEGRACIJA KASTOMIZACIJA TIMSKI RAD ANALIZA IDEJE INOVACIJA PLANIRANJE ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJA PROMENE ODGOVORNOST KREATIVNOST PROCESI IDEJE ZA DIGITALNU USPEH KLIJENT AGILNOST RAST TRANSFORMACIJU USLUGE REŠENJA SOFTVER NAPREDAK POBOLJŠANJE IMPLEMENTACIJA KVALITET KONTROLA SINERGIJA MISIJA PERFORMANSE BUDUĆNOST DIZAJN INFORMACIJE PROSPERITET STRATEGIJA PRILIKE LIDERSTVO EFIKASNOST TIMSKI RAD MOTIVACIJA PODRŠKA KOMUNIKACIJA ORGANIZACIJA PROMENE ODGOVORNOST PROCESI KREATIVNOST USPEH KLIJENT AGILNOST USLUGE BUDUĆNOST REŠENJA SOFTVER NAPREDAK POBOLJŠANJE IMPLEMENTACIJA INTEGRA KASTOMIZACIJA ANALIZA INOVACIJA PLANIRANJE ISTRAŽIVANJE PROMENE ODGOVORNOST KREATIVNOST USPEH KLIJENT AGILNOST USLUGE



DRAŠKO MARKOVIĆ
IZVRŠNI DIREKTOR ZA LJUDSKE RESURSE
TELEKOM SRBIJA

Uspeh direktno proporcionalan zadovoljstvu korisnika

Sa prvim čovekom HR direkcije u Telekom Srbija razgovarali smo o poslovnoj viziji ovog regionalnog giganta u oblasti telekomunikacija i prodršci koju njenoj realizaciji pružaju HR procesi i alati. U danu koji, kako kaže, za njega „traje“ 30 sati, Draško Marković pronalazi mesto za veliku strast prema Crvenoj Zvezdi i ljubav prema deci koja ga smatraju cool tatom, sa sluhom za njihove potrebe, a on ih često savetuje citirajući Seneku.

POSAO

■ **Telekom Srbija posluje u tri države - Srbiji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori. U svakom od tih regiona ste jedan od lidera, a na srpskom tržištu jedan od najprepoznatljivijih brendova. Zvuči prilično impresivno.**

Telekom Srbija a.d. ove godine navršava dvadeset godina uspešnog poslovanja na najdinamičnijem tržištu telekomunikacija, zauzimajući leadersku poziciju u zemlji i regionu u pružanju usluga svojim korisnicima fiksne, mobilne telefonije, interneta, multimedija, do konvergentnih paketa za građane i biznis korisnike.





Već nekoliko godina *Telekom Srbija* na tržištu telekomunikacija u Srbiji ima tržišno učešće od 46%, koje čini deset miliona korisnika. Postavili smo visoke standarde i poslovne ciljeve koje ostvarujemo negujući inovatorski duh. Kontinuirano razvijamo nova tehnološka rešenja u korist korisnika naših usluga i svojim društveno odgovornim ponašanjem pomažemo našoj zajednici da zajedničkim naporima ublažimo slabosti današnjice. Danas, *Telekom Srbija grupa* čini nekoliko povezanih pravnih lica: *Telekom Srbija a.d.* Beograd, *Telekom Srpske a.d.* Banja Luka, MTEL Podgorica, *Telus* Beograd, TS:NET Amsterdam, HDWIN (TV Arena Sport), MTS Banka Beograd, GO4YOU Beograd, MTS Antena TV Beograd, JuNetInternational.

Glavna tema 5.ICV Kongresa controllera bila je digitalizacija. Jedan od fenomenalnih govornika bio je i Vaš kolega Milan Simić, izvršni direktor za IT podršku i ICT servise. On je dao nekoliko zanimljivih primera koji ilustruju kako digitalizacija menja naš način života. Takođe, predsednica vlade Ana Brnabić je u svom ekspezeu navela digitalizaciju kao jednu od ključnih tačaka. Kakvo je Vaše mišljenje o digitalizaciji? Koliko je ona promenila naše živote i koliko je *Telekom Srbija* spreman za digitalno doba?

Digitalizacija je svakako dala svoj doprinos evoluciji *Telekoma Srbije*. Kao i sve druge uspešne telekomunikacione kompanije, i mi posvećujemo značajne resurse razvoju digitalnih kapaciteta i kompetentnosti, a što će da omogući održivi razvoj u budućnosti. Najnoviji trendovi pokazuju da je tržište i dalje pod uticajem takozvanog Morovog zakona (*Moore's Law*), da se broj i brzina tehnika koje će digitalni marketinški stručnjaci koristiti da pridobiju, zadrže, prodaju i servisiraju digitalne korisnike udvostručuje na svake dve godine. Procenjuje se da će do 2025. godine biti preko dvadeset milijardi povezanih uređaja, kao što su pametni telefoni, tableti, konzole za igranje... Ti uređaji u stvari brišu granice između komunikacije, igre i potrošnje. Danas je već preko 50% globalne kupovine pod uticajem internet istraživanja odnosno „guglovanja“. To je trend kojem svi mi moramo da se priklonimo, kako bismo mogli

da planiramo budućnost. *Telekom Srbija* ne samo da razvija svoje kadrove u smeru digitalnih projekata, već ulaže i znatna sredstva u infrastrukturu koja će da omogući maksimalnu iskorišćenost svih mogućnosti koje digitalne aktivnosti generišu.

Na organizacionom nivou, digitalna transformacija omogućava ponovnu postavku internih procesa, poslovnih modela i korporativne interakcije sa korisnicima i partnerima. Uticaj digitalizacije na sve članove top menadžmenta i njihovih timova u našoj kompaniji je ogroman. Korišćenje analitike, društvenih medija i pametnih uređaja direktno utiče na sve nas i primorava nas da analiziramo i ukrštamo nove forme podataka, da „uhvatimo“ vredne informacije u vezi sa korisnicima i pretvorimo te informacije u trenutne ili skoro trenutne marketinške aktivnosti. Ključni izazov za nas je da prenesemo digitalni entuzijazam i želju sa top menadžmenta i operativnih nivoa kroz ceo *Telekom*. Na taj način omogući ćemo celoj organizaciji da prihvati važnost digitalne kulture.

Želeo bih da naglasim da smo se sa *MTS Bankom*, koja je integralni deo *Telekom Srbije grupe*, pridružili globalnom i brzo rastućem trendu strateške saradnje banaka i telekomunikacionih kompanija, a koja omogućuje sinergiju na raznim poljima. Korisnici naših usluga su već počeli da osećaju direktne benefite takve sinergije. Samim tim, *Telekom Srbija* i dalje lider razvoja našeg društva, kao što je bio i u prethodnih dvadesetak godina.

U Telekomu Srbija ima 9.000 zaposlenih radnika, a kompanija je poznata kao „rasadnik“ vrhunskih inženjera, ekonomista i drugih stručnjaka. Vi ste na poziciji Izvršnog direktora ljudskih resursa, odeljenja koje se bavi razvojem ljudi. Možete li da nam date primere najbolje prakse upravljanja ljudskim potencijalom koje sprovodi *Telekom Srbija*?

U formi radnog odnosa u Telekomu Srbija je zaposleno 7.800 lica, kao i 1.400 angažovanih preko lizinga radne snage. Mi smo veoma svesni činjenice da je *Telekom Srbija* rasadnik vrhunskih kadrova iz svih oblasti u vezi sa telekomunikacijama, ali i ekonomijom i drugim ne

manje važnim strukama. Svesni smo i činjenice da se druge kompanije u zemlji i regionu razvijaju na bazi kvalitetnih ljudskih resursa koji su stekli svoju profesionalnu reputaciju u našoj kompaniji. Ali, to je tržište i njegovi zakoni su svima jasni. Ono što mi možemo da radimo i što primenjujemo da omogućimo zaposlenima da se razvijaju kroz strateški postavljene projekte. U poslednjih nekoliko godina *Telekom Srbija* je inicirao i implementirao (odnosno u procesu su implementacije) nekoliko takvih strateških projekata koji imaju uticaj na celokupnu kompaniju, kao što su projekti upravljanja radnim učinkom, transformacija korporativne kulture i talent menadžment sa planiranjem naslednika.

Projekat upravljanja radnim učinkom (*Performance management*) je omogućio da se postavi sistem kompetenci za svakog zaposlenog, odnosno za svako radno mesto, bez obzira na to da li se radi o osnovnim, funkcionalnim ili strateškim kompetencijama. Na taj sistem kompetenci nadovezali smo obiman i veoma kompleksan projekat uvođenja ključnih indikatora učinka (KPI), čime su se stekli preduslovi da se zaposlenima meri radni učinak i da, u skladu sa tim, budu adekvatno nagrađeni i promovisani (ili obrnuto).

Takođe, implementirali smo projekat transformacije korporativne kulture. Ovaj projekat je bio predviđen strateškim planom, a u harmoniji je sa generalnom transformacijom *Telekoma Srbije* iz tehnološki orijentisane, ka korisnički orijentisanoj kompaniji, što sve ozbiljnije kompanije iz naše industrije rade.

Naglasio bih i projekte „Talent menadžment“ i „Planiranje naslednika“. Ovi projekti su nastavak aktivnosti koje smo započeli još 2013. godine. Projekti omogućavaju plansko razvijanje strateških kadrova naše kompanije kroz individualne razvojne planove i u isto vreme osiguravaju da svaka strateška pozicija u kompaniji ima osigurane naslednike u slučaju da sadašnji nosilac pozicije preuzme ili napusti kompaniju.

■ **Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva više različitih procesa: zapošljavanje, trening i razvoj, ocenjivanje učinaka zaposlenih, sistem nagrađivanja i sl. Ono što je karakteristično za velike sisteme kao što je *Telekom Srbija* jeste i postojanje sindikata, kao i društvena odgovornost i**

uticaj prema široj društvenoj zajednici. Koji od ovih procesa je vama lično najzanimljiviji? Koje sve aktivnosti preduzimate da stvorite vrhunske stručnjake?

U našoj kompaniji dinamika je na takvom nivou da ne dozvoljava ispoljavanje ličnih preferenci niti simpatija. Mi nismo u poziciji da regrutujemo vrhunske stručnjake sa tržišta rada, tako da smo okrenuti razvoju postojećih zaposlenih. Ali mi to ne doživljavamo kao hendikep: naprotiv, koristimo sve postojeće mehanizme kako bi naši zaposleni svakodnevno razvijali svoje kompetencije i kako bi bili sposobni da maksimalno iskoriste svu raspoloživu tehnologiju. Naša kompanija je u prethodne dve godine uložila u novu tehnologiju preko 150 miliona evra, što je duplo više od svih drugih operatera na našem tržištu zajedno, po podacima *Ratel*-a. Dakle, moj lični cilj kao izvršnog direktora za ljudske resurse jeste da osiguram da kompetentnost naših zaposlenih bude u skladu sa infrastrukturom koju ima *Telekom Srbija*.

Isto tako, mi smo određenim zaposlenima omogućili MBA ili doktorske studije, a omogućavamo im i da se edukuju u specifičnim oblastima, bez obzira da li su te obuke vezane za „soft“ ili za „professional“ veštine. Mislim da je sada već svima jasno da smo kompanija koja jednako ulaže i u ljude i u tehnologiju.

■ **Veštačka inteligencija (*Artificial Intelligence - AI*) je jedan od velikih trendova. Jedan od HR direktora, panelista na 5. ICV kongresu controllera, je predvideo da će proces selekcije zameniti veštačka inteligencija. Mašine i softveri će automatski primati CV-ijeve, analizirati ih i donositi odluke umesto ljudi. Kakvo je Vaše mišljenje o HR-u i veštačkoj inteligenciji? Da li postoje neki od alata koje operativno koristite u *Telekomu Srbija* ili je to još uvek daleka budućnost?**

U poslovnom svetu očekivanja su da će veštačka inteligencija u procesu transformacije doneti značajnu optimizaciju i racionalizaciju u smislu organizacije i troškova.

Veštačka inteligencija je prirodan nastavak ere digitalizacije i tehnološkog razvoja i kao

takva predstavlja odgovor nauke na izazove i probleme pred kojima se nalazi naša civilizacija.

Ne mislim da će veštačka inteligencija zameniti čoveka, već da će mu postati neophodno oruđe i alat koji će mu znatno olakšati donošenje odluka u poslovnim i društvenim aktivnostima.

Telekom Srbija ima za vendore najveća globalna imena, od Apple-a do Samsunga i Huawei-a preko SAP-a do CISCO-a, HP-a, Ericssona i drugih sa kojima razmenjujemo iskustva po raznim pitanjima, pa tako i po pitanjima HR-a. Pratimo trendove kao kompanija koja postavlja trendove na tržištu telekomunikacija u regionu posebno pratimo dostignuća na polju informacionih tehnologija i njenog uticaja na procese.

Veoma sam ponosan što je fluktuacija zaposlenih u našoj kompaniji izrazito mala u odnosu na druge kompanije u regionu. To nam omogućuje da ljudski faktor i dalje bude nosilac procesa selekcije, ali ne odbacujemo razvoj veštačke inteligencije kao i za izazove i benefite koje nam ona može doneti u budućnosti.

■ Telekom Srbija ima veliki broj različitih proizvoda i servisa: mobilna, fiksna, Box paketi, IPTV... Šta je po Vama budućnost Telekoma Srbija – fiksna, mobilna, internet ili multimedija?

Budućnost *Telekoma Srbije* je u njenim korisnicima. *Telekom Srbija* je kompanija koja se bavi korisnicima a prodaje im proizvode i servise, a ne obrnuto. Zadovoljstvo naših korisnika je direktno proporcionalno razvoju i budućnosti naše kompanije. Mi ravnomerno razvijamo i fiksnu i mobilnu telefoniju, kao i internet i multimediju. Za takav razvoj neophodan je kvalitetni odnos sa korisnikom ali i kvalitetna infrastruktura. Stoga je strateško opredeljenje *Telekoma Srbije* za naredni period optika. Mi smo veoma posvećeni dovođenju optičkih kablova ka kući korisnika i broj onih kojima smo omogućili da sa bakra pređu na optiku se rapidno povećava iz dana u dan, što govori u prilog činjenici da *Telekom Srbija* pažljivo planira svoju budućnost i preduzima korake u tom pravcu.

■ Internet i digitalizacija menjaju naš život i dolazi nova generacija milenijumsa

koji su 24/7 online. Da li su se procesi u ljudskim resursima promenili zbog digitalizacije? Na primer, da li ste imali proces selekcija kandidata koji se oslonio samo na društvene mreže kao što su Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter i slično?

Mi smo svesni da nije tehnologija kamen spoticanja za digitalnu transformaciju već ljudi. Kao kompanija koja je predmet aspiracije mnogim predstavnicima Millennial generacije, mi pažljivo modifikujemo naše procese i procedure. Time osiguravamo, ne samo da budemo atraktivni poslodavac po završetku njihovih studija, već i da im omogućimo nesmetani i rapidni profesionalni razvoj. Primera radi, mi smo protekle godine imali 40 mladih diplomaca na praksi i omogućili im da razvijaju svoj intelekt kroz planski osmišljene aktivnosti.

Sa druge strane, važnost društvenih mreža u savremenom procesu zapošljavanja je nešto što veoma poštujemo i pratimo. Društvena mreža, npr. *LinkedIn* ne mora neophodno da bude samo izvor za identifikaciju kadra već i odličan alat za proveru kandidata. Moji saradnici u sektoru za selekciju koriste sve društvene mreže kako bi uporedili informacije o potencijalnim kandidatima.

CONTROLLING

Controller je biznis partner menadžeru. On pomaže menadžeru da ostvari ciljeve. Kakva je Vaša saradnja sa controllingom, odnosno funkcijom za budžet?

Kao i sa svim drugim funkcijama u kompaniji, i sa kolegama iz controllinga odnosno budžeta imamo odličnu saradnju. Ta saradnja se ne odvija samo kada se pravi budžet, dakle u periodu od nekoliko meseci, već tokom cele godine. Aktivnosti funkcije ljudskih resursa se odnose na sve zaposlene, pa samim tim utiču na poslovanje celokupne organizacije.

Pretpostavljate da je najveća budžetska stavka vezana za zarade zaposlenih, međutim redovno se vrši provera utroška planiranih sredstava po pitanjima nagrada, benefita, edukacije, dobrovoljnih odlazaka iz kompanije i slično. Mi u ljudskim re-

sursima veoma cenimo saradnju sa direkcijom za finansije jer smatramo da samo redovna saradnja i razmena podataka vodi ka efikasnijem poslovanju i implementaciji zacrtanih ciljeva.

■ **HR se bavi razvojem ljudi, a controlling pomaže menadžeru da ostvari ciljeve. HR controlling i HR analitika postaju jedan od trendova u svetu. HR direktori sve više donose odluke na osnovu brojki i analitike. Kakva je situacija u Telekomu Srbije? Koliko se u Vašem poslu oslanjate na donošenje odluka na osnovu preciznih HR statistika?**

Analitika je svakako jedna od važnijih komponenti u donošenju odluka, bar što se tiče

direkcije kojom upravljam, a siguran sam da je to slučaj i sa mojim kolegama i koleginicama iz drugih direkcija. Iz informacija kojima ja raspolazem, *Telekom Srbija* je jedna od prvih kompanija koja se sistematski posvetila *Big Data* analitici. Ovo je postalo još važnije prošle godina kada smo uveli KPI-jeve na nivou cele kompanije. Sada sa sigurnošću možemo da pratimo sve statističke pokazatelje koji nam omogućuju da objektivno sagledamo trendove koji se odnose na naše zaposlene.

■ **Jedna od glavnih procesa u controllingu je izrada budžeta. U okviru budžeta, jedna od ključnih stavki je i budžet za zaposlene: plata, nadoknade, beneficije i sl. Telekom Srbija ima 9.000 zaposlenih i izra-**



da budžeta za ljudske resurse je kompleksan proces. Kako izgleda proces budžetiranja u Telekomu Srbija što se tiče funkcije za ljudske resurse?

Proces budžetiranja u direkciji za ljudske resurse je veoma složen i traje nekoliko meseci. Jedna od glavnih komponenti tog procesa se odnosi na prikupljanje informacija iz svih drugih direkcija vezanih za zaposlene, njihov razvoj i slično. Mi u direkciji za ljudske resurse pažljivo analiziramo zahteve koje pred nas stavljaju sve druge direkcije i pokušavamo da ih usaglasimo sa strateškim planom. Obično imamo nekoliko verzija budžeta pre nego što finalnu usaglasimo na nivou borda direktora, ali tako je i u drugim kompanijama.

Međutim, ono što nama u ljudskim resursima predstavlja poseban izazov je predviđanje trendova u našoj industriji i njihovog efekta na tržište ljudskih resursa. Ovo može imati veoma veliki uticaj na budžet odvojen za edukaciju naših zaposlenih, bez obzira da li se radi o menadžerima, ekspertima, ili mladim potencijalima.

■ Controller je ekonomska savest menadžera i on savetuje menadžera. Koje osobine, po Vama, controller mora da poseduje da bi uspešno obavljao svoj posao?

Kao i za veliki broj drugih struka, smatram da je controlling između ostalog ekspertski posao, a to podrazumeva profesionalce koji mogu uspešno izneti sve zadatke i izazove koji se pred njih postavljaju i moraju biti, pre svega, pouzdani, sa integritetom, sposobni da samostalno rade i imaju razvijeno analitičko razmišljanje. Možemo ga možda ugrubo definisati kao nemački patent za ostvarivanje ciljeva. Međutim, ono što se u našoj praksi pokazalo kao ključna karakteristika kolega koji sa uspehom obavljaju aktivnosti vezane za controlling je njihova sposobnost primene opštih pravila na specifične probleme kako bi se problemi smisljeno rešili. Uvek morate imati u vidu kontekst u kome se poslovne aktivnosti odvijaju, tako da je razumevanje samog konteksta preduslov za uspeh u poslovima vezanim za controlling.

■ Controlleri su ekonomisti koje vole brojke. Da li možete da podelite sa nama neku od zanimljivih statistika iz domena ljudskih resursa Telekoma Srbija?

Kao što sam pomenuo *Big Data* i *Data mining* su oblasti kojima Telekom Srbija poklanja veliku pažnju. Isto tako, mi redovno sprovodimo ankete ne samo o zadovoljstvu korisnika već i o zadovoljstvu zaposlenih. U jednoj od tih anketa, pokazalo se da preko 90% zaposlenih veoma ceni napore koje direkcija za ljudske resurse ulaže kako bi se izašlo u susret njihovim potrebama. Kao i sama kompanija, i funkcija ljudskih resursa evoluirala, tako da moji saradnici redovno iznalaze načine da se izađe u susret zaposlenima i time se povećala odnosno zadržala njihova motivacija i lojalnost.

PRIVATNO

■ Vi radite na veoma odgovornoj funkciji. Pored toga ste muž i otac dvoje dece. Kako uspevate da napravite taj čuveni balans, između privatnog i poslovnog?

Pokušavam da napravim dan od bar 30 sati i osećam se kao „alhemijačar“. Pa iskreno, to je veoma veliki izazov za moju porodicu i mene, ali uspevamo da napravimo balans. Tajna je verovatno u tome što se svi trudimo da imamo kvalitetno vreme kada smo zajedno. Vikende umemo da isplaniramo i po par meseci unapred, jer je sin započeo studije u inostranstvu, pa se trudimo da ga što češće posećujemo. Što se ćerke tiče, velika smo joj smetnja u kući jer joj je potrebna koncentracija za ispite na fakultetu.

■ Govorite tri strana jezika: engleski, nemački i ruski. Koji jezik najviše volite, i koji je bio Vaš motiv da ga naučite? Da li postoji neka zanimljiva priča oko toga?

Ne bih mogao da se pohvalim stručnim poznavanjem jezika, a ako već moram da biram, svoje emocije dajem ruskom jeziku i kulturi. To verovatno vuče korene od mog dede i mog oca, koji su kroz veoma burne životne priče

imali dodira sa Rusijom odnosno Sovjetskim Savezom u to vreme. Ja izuzetno cenim ruski doprinos istoriji čovečanstva i voleo bih da nađem vreme da unapredim i obogatim znanje ruskog jezika.

■ **Na nebu postoji hiljadu zvezda, a u Vašem srcu samo jedna – Crvena Zvezda. Znamo da ste vatreni navijač Crvene Zvezde i da ta strast i ljubav traje decenijama. Da li možete da podelite sa nama neku od anegdota oko Crvene Zvezde?**

Mnogima ovo pitanje može zvučati relaksirajuće i nebitno, a meni najteže u smislu davanja prednosti jednog događaja u odnosu na drugi a oba su u vezi sa Crvenom Zvezdom, prema kojoj iskreno nemam racionalan odnos.

Kao u onom refrenu Zvezdinog severa „To je bolest kojoj nema leka...“ ja sam njom inficiran u ranom detinjstvu.

U četvrtom razredu osnovne škole su me udaljili iz škole kada sam umesto školske uniforme došao obučen u Zvezdin dres, šorts i štucne, kompletno spreman za teren. U petom razredu osnovne škole pamtim prvi odlazak na gostovanje FK Crvena zvezda u Kragujevac kada sam roditelje slagao da idem sa školom na izlet a majka je zapakovala sendviče koje su mi Zvezdini navijači pojeli u autobusu.

Kako da izdvojim jedan događaj posle desetina hiljada pređenih kilometara, neprospavanih noći, radosti, tuge, odricanja od komfora, raznih poriva i izazova koji podrazumevaju pripadnost najtvrdem navijačkom jezgru, a koje velika većina vaših čitalaca sa pravom neće razumeti.

I danas sa dozom strasti pratim i podržavam momke i devojke koji se bore za crveno beli dres i Zvezdin grb.

■ **Mladi ljudi žele da čuju savete iskusnih ljudi kao što ste Vi. Šta bi vi poručili nekom „novom Drašku“ koji trenutno ima 25 godina koji je na početku karijere? „Drašku“ sa 35 godina, 45 godina?**

Karijera je nešto što se strpljivo gradi. Mladim ljudima koji završe školovanje nedostaje radno iskustvo i savetujem svima ono što često



ponavljam svojoj deci: „Ne morate da budete najbolji već se potrudite najviše što možete.“

■ **Jedno od često postavljanih pitanja na intervjuima za posao je „Koje su vaše tri najbolje osobine ili kako bi vas opisao najbolji prijatelj?“. Hajde da to pitanje preformulišemo i da postavimo pitanje : „Kako bi Draška opisao njegov sin u tri rečenice?“**

Pre bi to uradio u tri reči „Cool, nije cacija, nervozan kad igra Zvezda“.

■ **I za kraj, još jedno pitanje. Da li možete da podelite sa nama Vaš omiljeni citat?**

To bi bio Senekin citat „Nama nedostaje smelosti ne zato što su stvari teške, već su stvari teške zato što nama nedostaje smelosti“. ■

Draško Marković je Izvršni direktor za ljudske resurse u Telekomu Srbija od 2015.godine. Pre Telekomu Srbije radio je na nekoliko odgovornih pozicija u Privrednoj komori, odnosno u privredi. Draška možete kontaktirati e-mailom: drasko@telekom.rs.

MARKO AGATONVIĆ
DIREKTOR CONTROLLINGA
MERCATOR-S

„RETAIL IS DETAIL“ Merenje profitabilnosti u maloprodaji

Tržište retaila u Srbiji poslednjih godina karakteriše intenzivna cenovna konkurencija vodećih trgovinskih lanaca koji, između ostalog, svojom cenovnom strategijom oblikuju trećinu ukupnog tržišta u zemlji ali i nedvosmisleno oblikuju ponašanje konkurenata koji dolaze iz sfere tradicionalne trgovine. Intenzivna cenovna konkurencija iziskuje svojevrsni *trade-off* između postizanja što povoljnije cenovne percepcije banera pod kojima retaileri posluju i ukupne profitabilnosti (*front* i *back*) marže koju je moguće ostvariti u takvom konkurentskom tržištu. Jedna od poluga kojom je moguće ne samo sačuvati već i unaprediti profitabilnost, jeste fokusirana cenovna strategija. Njen fokus se, umesto „opšteg rata“ cenama na većini artikala u asortimanu, ograničava na selekciju nekoliko ključnih kategorija koje generišu vrednost (KVC – *key value categories*) i u okviru njih ključnim artiklima koji generišu vrednost (KVI – *key value items*).

KVC i KVI-jevi su kategorije i proizvodi čiji je promet najfrekventniji, na čije su cene potrošači najosetljiviji, i na bazi kojih formiraju cenovnu percepciju i porede cenovne pozicije retailera na tržištu. Druga važna poluga jeste fokus na unapređenje troškovne efikasnosti maloprodajnih objekata i dinamičko prilagođavanje troškovnih pozicija trendovima prometa i marže. Na duži rok, unapređenje profitabilnosti celokupne maloprodajne mreže zahteva integralno upravljanje prometom i maržom, fiksnim i varijabilnim troškovima, definisanje sistema KPI-jeva, njihovu periodičnu analizu i preduzimanje korektivnih aktivnosti.

Dinamičko upravljanje P&L-om u maloprodajnoj mreži, osim prihodovnog segmenta sa izvorima profita – *front* i *back* maržom, podrazumeva i optimizaciju troškova segmentiranih

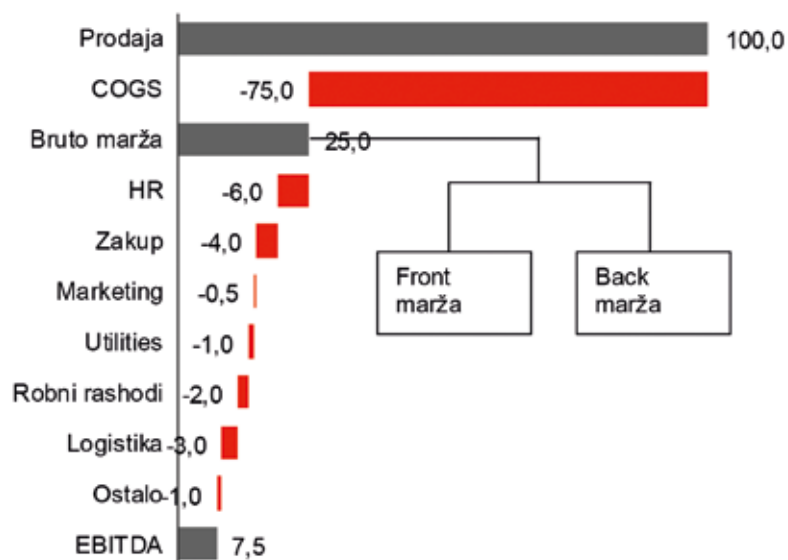


u ključne celine sa aspekta njihove vrednosti i upravljivosti. Ključne grupe troškova, uobičajene kod većine organizovanih retailera, obuhvataju:

- HR troškove,
- zakupe (poslovnog prostora, opreme, voznog parka...),
- marketing,
- robne rashode,
- logističke troškove, i
- ostalo (režijske troškove, potrošni materijal...).

Navedene ključne grupe dalje mogu analitički da se dezagregiraju prema sastavnicama ili da se grupišu sa aspekta vremenske upravljivosti - u kratkoročno fiksne ili varijabilne troškove.

HR troškovi



HR troškovi maloprodajne mreže su uje dno i rezultat i sredstvo u funkciji postizanja željenog nivoa i kvaliteta usluge u maloprodajnom objektu. Svakako, fokus na povećanje nivoa usluge kod pojedinih kategorija koje su USP (*unique-selling-proposition*) baneri rezultiraće u višim troškovima rada (veći broj angažovanih radnika na ključnim odeljenjima ili povećanje zarada postojećih zaposlenih). S druge strane, dodatna investicija u HR troškove za rezultat ima dodatni inkremental rasta prometa robnih kategorija koje su predmet fokusa. Dodatni promet donosi i inkremental rasta profitabilnosti kroz apsolutni rast ukupne marže. Međutim, inteligentno investiranje HR troškova u povećanje prometa i rast profitabilnosti zahteva predefinisane KPI-jeve koji će da osiguraju da ta dodatna investicija ostvari pozitivan neto-efekat na profitabilnost, odnosno da suma svih pozitivnih efekata rasta prometa rezultira većom profitabilnošću u odnosu na rast troškova. Ti KPI-jevi podrazumevaju primenu niza kvantitativnih pokazatelja:

- prihod po zaposlenom,
- prihod po m² prodajne površine,
- udeo HR troškova u prihodima od prodaje, i
- Δ HR troškova/ Δ profitabilnosti.

Osim pokazatelja izraženih kroz udele HR troškova u prihodima od prodaje, efikasno upravljanje ovom vrstom troška zahteva i praćenje odnosa HR troškova u odnosu na parametre profitabilnosti. Osim ukupne marže u retailu je uobičajen i AGM pokazatelj (*adjusted-gross-margin*), koji osim ukupne marže u obzir uzima i pojedine vrste troškova koji su neposredno vezani za promenu obima prometa (poput knjižnih odobrenja, robnih rashoda i slično). Na taj način se postiže da investicija u HR troškove bude profitabilna investicija i da rast prometa koji je rezultat te investicije bude profitabilan, sa dodatnim pozitivnim efektom na rezultat.

Zakup

Zakupnine su u vrednosnom i operativnom

smislu važan trošak u retailu, imajući u vidu da nastaju prvenstveno kao rezultat fleksibilnosti koje moderni trgovinski lanci žele da imaju u svom poslovnom portfoliju. Iako troškovi zakupa opterećuju EBITDA rezultat, oni s druge strane omogućuju stratešku mobilnost – otvaranje potencijalno profitabilnih i zatvaranje neprofitabilnih jedinica u kraćem roku nasuprot vlasništvu, mogućnost pregovaranja o ceni zakupa nasuprot nemogućnosti uticaja na tržišnu cenu nekretnina, i modernizaciju voznog parka nasuprot kupovini i amortizaciji voznog parka u vlasništvu i slično. Dinamičko upravljanje zakupima podrazumeva i takav pristup ovom trošku – praćenje svojevrsne *ageing* strukture ugovora o zakupu i ponovno pregovaranje uslova zakupa, praćenje koncentracije troška zakupa u prihodu zakupodavca, monitoring i pregovaranje shodno promenama cena zakupa prostora na tržištu, strateško partnerstvo sa pojedinim zakupodavcima i slično. Iako je ovaj trošak fiksne prirode posmatrano na kratak rok, dugoročno se kroz optimizaciju troška zakupa unapređuje ukupna profitabilnost - na nivou maloprodajnog objekta svakako kroz praćenje KPI-jeva, poput targetiranog udela troška zakupa u prihodima od prodaje, a onda kroz primenu niza korektivnih mera za objekte kod kojih je ovaj pokazatelj ispod nivoa optimalnog.

Marketing

Upravljanje marketing troškovima uslovljeno je s jedne strane strukturom banera maloprodajne mreže, njihovim USP-jevima koji se kroz marketinške aktivnosti komuniciraju, kao i definisanim marketinškim alatima koji se primenjuju kao podrška prometu. S druge strane, postoji prostor za optimizaciju i to kroz postavljanje KPI-jeva koji će da omogućue što tačnije povezivanje ulaganja u marketing s jedne strane i prihoda izvan fakture koji se po osnovu marketinških usluga ostvaruju. Razuđenost marketinških KPI-jeva je u korelaciji sa strukturom troška (vrsta marketinških usluga) i strukturom budžeta dobavljača koji po tom osnovu izdvajaju deo godišnjeg

budžeta kroz back maržu. Maksimizacija apsolutne ili relativne razlike između marketinških troškova i prihoda je cilj koji će ukupnu efikasnost korišćenja marketing budžeta da podigne na viši nivo. Da bi se optimizacija kroz mrežu i implementirala, praćenje troškovne i prihodovne strane budžeta primenjuje se kroz marketinške projektne naloge, koji omogućavaju utvrđivanje neto rezultata svake marketinške aktivnosti.

Robni rashodi

Robni rashodi nastaju usled manipulacije robom prilikom nabavke, skladištenja, sna bdevanja i upravljanja robom u maloprodajnom objektu. Efikasno upravljanje ovim troškom zahteva aktivno učešće ključnih sektora koji prate tokove robe: nabavke, logistike, maloprodaje, kontrole poslovanja - koji kroz interne politike i standarde teže da smanje procesni deo ovog troška. Kroz postavljanje standarda ovog troška na nivou robne kategorije (% u odnosu na prihode od prodaje, % u odnosu na maržu i slično) definišu se KPI-jevi koji služe za periodično praćenje ovog troška i identifikovanje odstupanja (pozitivnih i negativnih) u odnosu na definisane standarde. Uočena odstupanja jesu signal za reakciju, analizu uzroka nestandardnih robnih gubitaka, identifikaciju dela procesa koji uzorkuje trošak i preduzimanje korektivnih aktivnosti kojima će ovaj trošak da se vrati u okvir postavljenih standarda.

Logistika

Logistika je kičma svake moderne retail kompanije, i od uspešnosti i efikasnosti njenog funkcionisanja zavisi operativno funkcionisanje celokupne maloprodajne mreže. Logističke operacije odgovorne su za to da se potreban proizvod, u potrebnoj količini, isporuči u tačno određeno vreme u određene objekte. Ujedno, segment odgovornosti logistike jeste i rešavanje OOS (out-of stock) izazova, kao i izazova sa prekomernim zalihama, a sve to u okvirima troškovne efikasnosti koji

se stalno komuniciraju kroz mrežu. Efikasno upravljanje logističkim troškovima uslovljeno je sa više faktora – modelom distribucije (većim udelom centralne ili kapilarne dostave robe, strukturom asortimana, lokacijom i teritorijalnim rasporedom skladišta, veličinom trebovanja robe za isporuku, stepenom iskorišćenosti skladišta/voznog parka i slično). Kroz analizu logističkih procesa, prostor za optimizaciju može da se pronađe kroz unapređenje plana distribucije i to tako da uz što manje troškove obezbedi dovoljno robe za neometano funkcionisanje objekata. Imajući u vidu zahtev efikasnosti koji se pred logističke operacije stalno postavlja, deo procesa realizuje se interno, a deo procesa distribucije može i da se outsoruje troškovno efikasnijim dobavljačima, čija je usluga jeftinija od troška angažovanja internih resursa. Sa razvojem logističkih operacija i većim obimom saradnje sa dobavljačima, otvara se i prostor za cenovnu uštedu kad je u pitanju nabavka vozila, opreme, usluga i potrošnog materijala.

Uloga controllera

Uloga controllinga u upravljanju troškovima je aktivna i integrativne je prirode. Kroz procese planiranja i praćenja ostvarenja troškova controlling zajedno sa odgovornim područjima definiše planske i istorijske vrednosti troškovnih *benchmarkova* kojima će da se teži. Kroz saradnju sa biznis područjima postiže se dvosmerna komunikacija i razumevanje postavljenih troškovnih ciljeva. Aktivna komunikacija i dvosmerni *feedback* na temu ostvarenja i identifikovanih odstupanja omogućuju prihvatanje postavljenih ciljeva od strane maloprodajne mreže i proaktivno učešće u njihovom ispunjavanju. Na taj način, polazeći od analize i razumevanja detalja u upravljanju troškovima, gradi se i unapređuje profitabilnost celokupnog sistema poslovanja. ■

Marko Agatonović je direktor controllinga u Mercatoru od 2016. godine. Marka možete kontaktirati e-mailom: marko.agatonovic@mercator.rs.

IVAN KOSTADINović
FINANSIJSKI DIREKTOR
KONCERN BAMBI

Optimizacija portfolija proizvodne kompanije

Ako posmatramo tržište robe široke potrošnje, možemo da zaključimo da su veoma dinamičan razvoj i visok stepen promena osnovna karakteristika istog. Novi digitalni trendovi, dostupnost informacija, promena načina poslovanja trgovaca i konstantan rast očekivanja potrošača nameće da se kompanije suočavaju sa izazovom adekvatnosti ponude proizvoda. Proizvod mora da zadovolji potrebe svih kupaca, što veoma često dovodi do proširenja portfolija kompanije, ali i značajnog usložnjavanja internih procesa kompanije kao nusproizvoda navedenog procesa. Svedoci smo toga da je mesto na policama u trgovini ograničeno i da postaje resurs koji donosi značajnu zaradu trgovcima. Osnovni izazov proizvodne kompanije jeste definisanje optimalnog portfolija koji će da podržati rast tržišne pozicije, odnosno da utiče na smanjenje troškova i kompleksnosti u kompaniji. Ukratko, to je proces čiji je zadatak zadovoljenje potreba svih kupaca, kako internih, tako i eksternih.

Uveren sam da se danas svi susreću sa pomenutim izazovom i cilj ovog članka jeste da, koliko prostor dozvoljava, prikaže model koji je dao rezultat u praksi. CFO je sponzor procesa optimizacije, ima ključnu ulogu u identifikovanju prostora za optimizaciju i vođenju samog procesa, eliminišući sve aktivnosti koje urušavaju vrednost. Proces optimizacije portfolija nije jednostran, već zahteva formiranje tima koji uključuje zaposlene iz marketinga, prodaje, kanala snabdevanja, finansija i proizvodnje. Takođe, zahteva pro-



jektini pristup sa zadatkom da se kroz analizu portfolija pronađu mogućnosti za poboljšanje tržišne pozicije i eliminisanje kompleksnosti kroz eliminisanje SKU koji ne kreiraju vrednost za kompaniju.

Upravljanje portfolijom bazira se na sledećim analizama:

- sveobuhvatna finansijska analiza,
- strateška analiza portfolija koja ima za cilj da ukaže na trenutnu poziciju i budući potencijal brendova i kategorija proizvoda kompanije,
- troškovna analiza koja se bazira na analizi kompleksnosti u kanalima snabdevanja, proizvodnji, prodaji i marketingu, i
- analiza uticaja (*What if*) kao integralni rezultat prethodnih analiza, a koja uvažava eksterno okruženje sa internim procesima u kompaniji.

Početak procesa započinje pripremom podataka koji su osnova svih navedenih analiza, a proces zavisi od razvijenosti poslovnog informacionog sistema i sistema obračuna troškova i izveštavanja. Podaci se pripremaju za nivo SKU, odnosno obavlja se agregacija na nivo kategorije, podkategorije i poslovnog segmenta.

Podaci za nivo SKU:

- šifra proizvoda,
- naziv proizvoda,
- bruto prodaja,
- odobreni rabati (odvojeno se prikazuju redovni od akcijskih i naknadnih rabata),
- neto prodaja,
- bruto prihod 1 = neto prodaja umanjena za troškove proizvodnje,
- bruto prihod 2 = bruto prihod 1 umanjen za direktne troškove logistike,
- bruto prihod 3 = bruto prihod 2 umanjen za direktne troškove marketinga, i
- finansijski rezultat po kanalima i tržištima na nivou bruto prihoda 1, bruto prihoda 2 i bruto prihoda 3.

Podaci za nivo kategorije, podkategorije i segmenata:

- opis kategorije,
- opis podkategorije,
- opis segmenta,
- tržišno učešće kompanije u kategoriji, podkategoriji i segmentu u %,



- tržišno učešće najvećih konkurenata u kategoriji podkategoriji i segmentu u %,
- rast tržišta kategorije, podkategorije i segmenta u % za prethodne tri godine, i
- kretanje tržišnog učešća kompanije u kategoriji, podkategoriji i segmentu u % za period od tri godine.

Ova lista podložna je promenama i potreba za podacima zavisi od specifičnosti industrije i tržišta, same kompanije, konkurencije i ostalih važnih uticaja na poslovanje.

Finansijska analiza

Analiza se sprovodi na kompletnom portfoliju, u cilju identifikovanja proizvoda koji ne kreiraju vrednost kompaniji i koji predstavljaju kandidate za delistiranje.

Analiza uključuje sledeće stavke:

- Profitabilnost SKU po svakom kanalu i tržištu. Posmatra se rezultat na nivou bruto prihoda 1, bruto prihoda 2 i bruto prihoda 3;
- Pareto analiza kompletnog portfolija;
- Cenovna analiza proizvoda po formatima prodaje i poređenje sa konkurencijom;. Analiza se bazira na cenovnim radarima, koji predstavljaju regularan mesečni izveštaj u kompaniji;
- Analiza promo prodaje u odnosu na redovnu prodaju.

Rezultati analize prikazuju se tabelarno i grafički, sa obavezanim objašnjenjem značajnih i netipičnih trendova i varijansi.

Strateška analiza portfolija

Cilj analize je ocena strateške pozicije i potencijala brenda, kategorije proizvoda i segmenta poslovanja. Bazira se na analizi eksternog i internog okruženja, a uključuje:

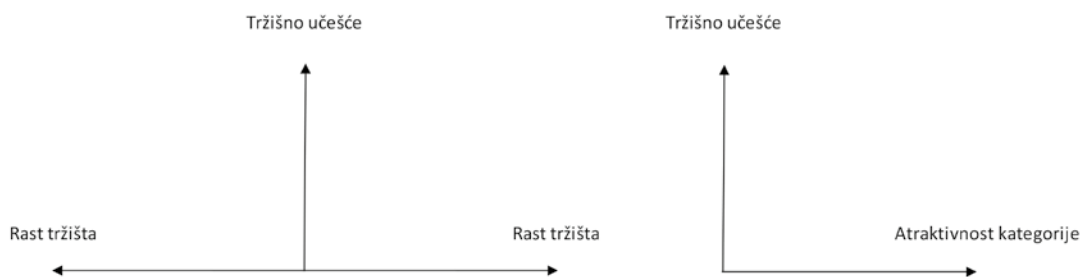
- Grafički prikaz tržišnog učešća i tržišnog rasta na nivou brenda, kategorije i segmenta poslovanja;
- Ocena atraktivnosti brenda, kategorije i segmenta poslovanja na bazi rezultata internog upitnika, odnosno rangiranja. Rangiranje je na skali od 1 do 10, gde rang 10 ukazuje na maksimalan kriterijum. Svi individualni rezultati se sabiraju i tako se kreira konačan rezultat koji daje ocenu atraktivnosti. Prilikom ocenjivanja, članovi tima su u obavezi da pribave mišljenje i svojih kolega iz službe, kako bi se otklonile subjektivne ocene. Struktura upitnika prikazana je na slikama 3 i 4;

- Grafički prikaz atraktivnosti brenda, kategorije, segmenta poslovanja i njihovog tržišnog učešća. Za ocenu atraktivnosti koriste se rezultati prethodne analize koji se prikazuju na x osi grafika sa slike 2;
- Izveštaj o mestima na polici kod najvećih trgovaca za svaku kategoriju proizvoda i svaki brend u okviru kategorije. Osim tekućeg podatka, ovde se prikazuje i kretanje za prethodne 3 godine.

Podaci o tržišnom učešću i rastu tržišta, kategorije, brenda i segmenta obezbeđuju se iz tržišnog istraživanja koje sprovode specijalizovane kompanije.

Analiza kompleksnosti

Kompleksnost i trošak kompleksnosti definišemo kao inkrementalni trošak nastao dodavanjem jednog dodatnog elementa u standardan proces. Taj dodatni element može da bude



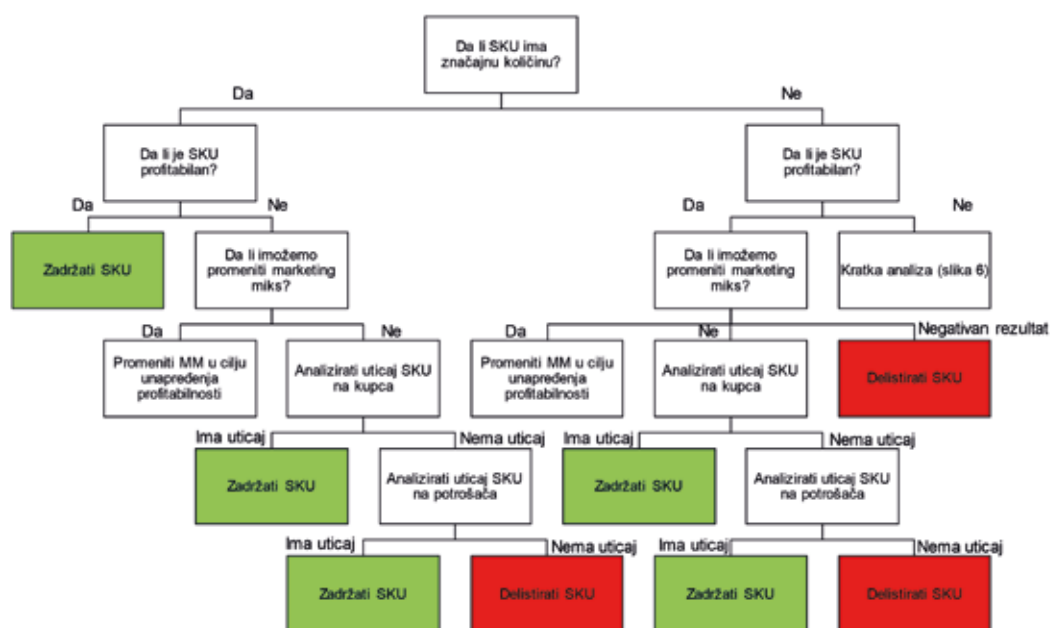
Slika 2 – Primer grafičkog prikaza rezultata analiza iz tačaka 1 i 3

Brend/Kategorija/Segment	Profitabilnost	Stopa Rasta	Veličina	Cenovna elastičnost	Snaga konkurencije
Brend 1.	5	8	8	7	9
Brend 2.	6	6	7	4	5
Brend 3.	1	3	8	1	2
Brend 4.	3	4	9	5	5
Brend 5.	8	3	5	6	7

Slika 3 - Primer individualnog upitnika koji popunjavaju članovi tima

Brend/Kategorija/Segment	Profitabilnost	Stopa rasta	Veličina	Cenovna elastičnost	Snaga konkurencije	Σ
Brend 1.	25	40	40	35	45	185
Brend 2.	36	36	42	24	30	168
Brend 3.	10	30	80	10	20	150
Brend 4.	21	28	63	35	35	182
Brend 5.	40	15	25	30	35	145

Slika 4 - Primer rezultata ocene atraktivnosti nakon obrade svih upitnika



Slika 5 – Drvo odlučivanja u Analizi uticaja (What if)

novi format proizvoda, novi proizvod, promena pakovanja i bilo koja izmena koja nije postojala u standardnom ili prethodnom procesu.

Proces izračunavanja troška kompleksnosti u proizvodnji obuhvata sledeće korake:

- Selekcija proizvodne linije za koju će da se računa trosak kompleksnosti;
- Određivanje *Osnovnog SKU* koji se proizvodi na datoj liniji. To je SKU sa najvećom proizvedenom količinom;
- Uključiti pretpostavku da se na liniji proizvodi samo osnovni SKU i izračunati troskove proizvodnje. Za obračun koristiti ukupnu količinu koja je stvarno proizvedena, ali datu količinu primeniti samo na osnovni SKU (osnovnom SKU se dodaje količina ostalih SKU koji su proizvedeni na liniji);
- Razlika troška proizvodnje na liniji sa svim SKU i troška proizvodnje *Osnovnog SKU* predstavlja trošak kompleksnosti.

Analiza Uticaja

Analiza Uticaja (*What if*) sprovodi se nakon kompletiranja svih prethodnih analiza, gde kao rezultat dobijamo listu SKU sa lošim rezultatima i upitnim potencijalom. Ovde je aktivno učesće svih članova tima, čime se rezultat sagledava iz perspektive marketinga, prodaje, kanala snabdevanja, finansija i proizvodnje. Za

ocenjivanje se koriste dva modela, prikazana na slikama 5 i 6. Kao rezultat dobijamo spisak proizvoda za delistiranje, odnosno listu proizvoda koji će da dobiju drugu šansu i koji zahtevaju novi pristup u delu marketing miksa i komercijalne strategije.

Konačna odluka donosi se na završnom sastanku, na kojem se prikazuju rezultati svih analiza, predlažu SKU za delistiranje, odnosno za takozvano oživljavanje. Konačnu odluku donosi top menadžment kompanije, a na bazi rezultata i predloga projektnog tima koji je vodio proces od iniciranja do samog kraja. Prednost ovog modela je u sveobuhvatnosti, jer se uvažavaju svi relevantni kriterijumi koji određuju komercijalni uspeh proizvoda. Najveći nedostatak jeste u neophodnom vremenu koje iziskuje ovaj proces. ■

Ivan Kostadinović je finansijski direktor u kompaniji Koncern Bambi od 2013. godine. Pre toga je radio na drugim odgovornim funkcijama u kompaniji Bambi, odnosno kompanijama Direct group i Nestle. Ivana možete kontaktirati e-mailom: ikostadinovic@bambirs.com.



Slika 6 – Kratka analiza uticaja

SLAVICA VUČETIĆ
FINANSIJSKI MENADŽER
FLINT GROUP

OD IZVEŠTAJA O VODOSTAJU DO BIG DATA

Controlling, nekad i sad

Nakon poziva od strane MCB-a da napišem tekst o controllingu odlučila sam da napravim malu retrospektivu; kako je taj deo poslovanja izgledao pre osamnaest godina kada sam ja počinjala da radim u jednoj velikoj državnoj firmi, a kako to izgleda sada kada radim u velikoj multinacionalnoj kompaniji.

Nakon završenog fakulteta započela sam radni vek kao referent plana i analize, da bih kasnije na sopstveno insistiranje, kao jedini primerak u istoriji te firme, prešla u računovodstvo. Bio je to kraj devedesetih godina. Plan i analiza, sektor koji je tada polako odumirao u našoj zemlji, verovatno je mladim ljudima koji sada započinju karijeru nezamisliv na način na koji je tada funkcionisao. Rad u sektoru plana i analize podrazumevao je rad na izradi dugoročnih i kratkoročnih planova koji su bili zasnovani na nekoj vrsti statistike, i to u firmi koja nije bila usklađena sa realnim potrebama tržišta, a još manje se sprovodila stvarna analiza profitabilnosti pogona preduzeća. Svakodnevno su stizali izveštaji sa terena o ostvarenoj proizvodnji prethodnog dana, a koji su se ažurno upisivali u različite tabele i nakon toga odlagali u registratore, što je meni tada jako ličilo na izveštaj o dnevnom vodostaju, emisiju koja se dnevno emitovala na Radio Beogradu. Bio je to, sadašnjim rečnikom rečeno, ogroman *Big Data* čija je jedina svrha, na žalost, bila da završi u prašnjavim registratorima. Nekakva dalja analiza tih „prašnjavih podataka“ bila je nezamisliva i apsolutno nepotrebna tadašnjem menadžmentu firme.



Rukovodstvu su jedino bili potrebni kvartalni i završni računi.

Moram priznati da je to bilo jedno jako interesantno iskustvo, tokom kojeg sam imala priliku da vidim i naučim važnu lekciju za početnike u praksi, a to - ma kako direktori želeli da „stimuju“ rezultate jednom mora da izađe na površinu, a količina štete se povećava proporcionalno broju godina „stimovanja“ završnog računa, gde je nezavršena proizvodnja bila neprocenjivo blago za izveštavanje po meri.

Nakon toga, spletom životnih okolnosti selim se u centralnu Srbiju gde nastavljam karijeru najpre u državnoj firmi, kasnije privatizovanoj, a tri godine kasnije u maloj proizvodnoj firmi stranog osnivača, u kojoj radim poslednjih jedanaest godina i gde sam uz promene kapitala osnivača imala zanimljivu priliku da radim izveštavanja za slovenačke, norveške i švedske poslodavce. Sve te promene uslovile su i lični razvoj i sticanje iskustva.

Dolazak do controllinga bio je jedan prirodan sled, jer kao članica multinacionalne firme vi ste deo jednoobraznog sistema controllinga koji se primenjuje na sve članice sistema. Prvi i osnovni preduslov za funkcionisanje controllinga jeste da se prilagodi načinu razmišljanja čitavog tima, jer svi moramo da shvatimo da plovimo na zajedničkom brodu. Cilj putovanja nam je isti, a da bismo mogli bezbedno i uspešno da doputujemo, moramo u svakom trenutku da znamo kuda plovi brod i šta se sa njim dešava.

Iz početnog dela ovog teksta jasno je da do

takvog saznanja ne možemo da dođemo samo na osnovu završnih računa. Tako dolazimo do neophodnosti saradnje između svih nas na tom brodu, jer hteli mi to ili ne, moramo da imamo dobru informacionu bazu koja mora da ima širinu, a što zahteva mnogo rada svih nas koji „punimo“ tu bazu podacima koji moraju da budu tačni i ažurni. Neko će reći „pa šta oni sad drugo pa rade, opet kao nekad prave *Big Data*“, što u nekim slučajevima i može da bude delimično tačno, ali sada ti podaci dobijaju pravi smisao.

Radimo u SAP-u, što je peti po redu informacioni sistem u kojem radim. On kao i svaki sistem ima svoje prednosti i nedostatke, ali moram da priznam da nudi važne dodatke koje koristimo, kao što je Hyperion i slično, a što daje zaista ogromne mogućnosti za analize. Sam rad u firmi u vezi sa controllingom koncipiran je na obaveznom mesečnom izveštavanju, prilikom čije izrade morate da prođete kroz blizu stotinu transakcija u SAP-u a koje imaju različite svrhe. Ipak, većina pruža mogućnost kontrole i često stopira dalji rad ukoliko se ne otklone eventualne greške ili odstupanja od dozvoljenih vrednosti. Nakon izrade izveštaja u SAP-u, vrši se prenos podataka u HFM, odakle se na nivou grupe koncipirani Excell fajlovi automatski pune podacima uvezenim iz SAP-a.

Dalje sledi detaljna analiza stavki, poređenjem prvenstveno sa budžetom ali i sa prethodnim mesecima, godinama i slično. Poseban segment, ako ne i najvažniji u kompletnom sistemu proizvodnog preduzeća, jeste analiza profitabilnosti i margine na nivou samog proizvoda. U suštini, čitava filozofija zvuči veoma jednostavno: „Koliko me to košta, za koliko mogu da prodam i koliko mi ostaje na kraju?“, ali kao što je i većina stvari samo naizgled jednostavna, tako i u ovom slučaju nije ni malo lako doći do tih informacija - bilo je potrebno mnogo zajedničkog rada u firmi da bi se sistem pravilno prilagodio, a kako bi kasnije na klik mogli da dođemo do takvih informacija i da pri tom budemo sigurni da su one tačne i pouzdane.

Dalja analiza dolazi na nivo proizvodnog naloga i rade se detaljne mesečne, u nekim slučajevima i nedeljne provere, kako bi se utvrdilo da li dolazi do odstupanja od zadatog radnog naloga i recepture koja postoji u sistemu, a ukoliko postoje razlike, utvrđuje se gde i zašto

se pojavljuju. Može da se vidi kako se svaka varijacija odražava na bilans uspeha, ali nam sistem takođe daje informaciju o tome šta je tačno dovelo do varijacije: promena u recepturi, zamena repromaterijala, varijacije u količini...

Sve te informacije pomažu nam u analizi profitabilnosti gotovog proizvoda. Naravno, rade se analize i svih drugih troškova, recimo, transportni modul kao deo SAP-a pomaže da se objektivno izabere najpovoljniji prevoznik. Podaci o svim prevoznicima sa njihovim detaljnim cenovnicima prema težini tereta i kilometrima uneti su u sistem i već na nivou magacina prilikom formiranja otpremnice i fakture sistem bira najpovoljniji prevoz za konkretnu otpremu. Još jedna dobra strana ovakvog sistema jeste da se automatski knjiži trošak prevoza i da se pri tom vezuje za konkretan proizvod, što kasnije može da se vidi prilikom analize profitabilnosti proizvoda.

Obavljaju se analize i naplate potraživanja od kupaca, kašnjenja u danima i slično. Sistem je koncipiran tako da ukoliko naplata kasni određeni broj dana, on automatski blokira dalje isporuke do ispunjenja zahteva, odnosno naplate potraživanja, jer šta vam vredi najprofitabilniji proizvod ako ne možete da ga naplatite. Jako je važno i poštovanje standarda i procedura, kako bi sve moglo da funkcioniše na pravi način.

Velikim zalaganjem menadžmenta firme na tom polju je zaista mnogo urađeno, jer nije bilo dovoljno samo da se ispuni forma uvođenja standarda i poštovanja istih prilikom eventualne kontrole, već je bilo neophodno i dovesti sve nas zaposlene na takav nivo rada i razmišljanja da budemo svesni da je poštovanje standarda nešto što treba da se podrazumeva svakog radnog dana i u svakoj fazi rada.

Šta reći na kraju, možda deluje komplikovano, ponekad i nekomforno za operatere koji unose podatke u sistem, ali sve to daje nam veoma dobre i precizne koordinate na našem zajedničkom putovanju i pomaže nam da se ne izgubimo u nemirnom moru, već da uprkos svim burama možemo da stignemo do zadatog cilja. ■

Slavica Vučetić je finansijski menadžer u kompaniji Flint Group od 2006. godine. Pre toga je radila na drugim odgovornim funkcijama u finansijama u kompaniji Swisslion Takovo. Slavicu možete kontaktirati e-mailom: slavica.vucetic@flintgrp.com.



NEMAČKA I JAPAN, TO SU SRCA DVA

KAIZEN™ -JAPANSKI MENADŽMENT

Kaizen institut Srbija, u saradnji sa Nemačko-srpskom privrednom komorom, organizovao je 14.09.2017. godine u hotelu Holiday Inn u Beogradu seminar na temu „Kaizen- japanski menadžment“. Cilj seminara bio je upoznavanje učesnika sa elementima kaizena, a glavni govornici bili su Bojan Šćepanović, direktor Kaizen instituta Srbija i Uglješa Bogdanović, zamenik direktora Kaizen instituta Srbija.

Bojan Šćepanović je 16 godina poznat kao direktor Menadžment Centra Beograd, a više od 6 godina i kao pionir razvoja controllinga u Srbiji. On je 2016. godine doveo i Japance u Srbiju, odnosno osnovao je Kaizen institut Srbija. Controlling je inače nemačka filozofija i uspešno se „primila“ u Srbiji, a Bojan je odlu-

čio da dovede i Japance. Dakle, ako nemački controlling može da uspe u Srbiji, onda može i japanski kaizen. Ili, kako to Bojan voli slikovito da kaže: „Kaizen, bre!“

Bojan je na zanimljiv način i kroz lične primere započeo temu kaizen, rekavši da je kaizen japanski pristup menadžmentu koji se sastoji od nekoliko glavnih elemenata, tj. kaizen kišobrana.

Nakon što su se učesnici stekli osnovnu sliku o kaizenu, seminar je nastavio Uglješa Bogdanović, zamenik direktora Kaizen Instituta, koji je kroz kreativnu prezentaciju i zanimljive primere uveo učesnike u svet kaizena.

Kaizen se razvio u Tojoti, u periodu od 1950. do 1960 godine. Svetsku popularnost kaizen dobija osnivanjem Kaizen Instituta 1985. godine, na inicijativu Masaaki Imai. Kaizen filozofija zaniva se na 5 principa:

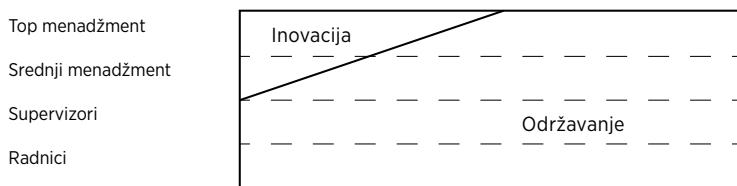
1. fokus na korisnika,
2. liderstvo,
3. uključenost svih zaposlenih,



Kaizen™ kišobran

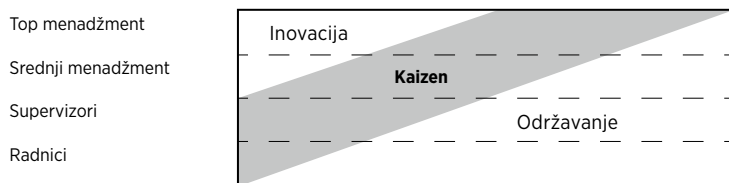
4. kontinuirano poboljšanje, i
5. uspostavljanje toka (*flow*).

U Zapadnim kompanijama, funkcije su strogo podeljene. Velike promene događaju se samo u vrhu kompanije, i to putem inovacija (veliki skokovi, nagle promene).



Shvatanje poslovnih funkcija na Zapadu

S druge strane, japanski sistem kaizen ima za cilj malu, ali neprekidnu promenu. Kaizenom se bave svi, a posebno radnici u *gembi*.



Japansko shvatanje poslovnih funkcija

Dokazano je da uvođenje standarda i malih promena u radnom okruženju pozitivno utiče na psihologiju zaposlenih, što rezultuje i većom produktivnošću i kvalitetnijim radom. Dobra organizacija radnog prostora (kaizen 5S) takođe dovodi do značajne uštede vremena, sa kojim većina poslovnih ljudi danas ima veliki problem.

Predstavljeni su i alati i metode kaizena, i kroz simulaciju se prolazilo kroz različite primere. Učesnici su bili uključeni u diskusiju, tokom koje su predstavili stanje u njihovim kompanijama i pojasnili na koji način bi implementacija kaizena doprinela napretku i razvoju kompanija.

Učesnici su imali priliku da se upoznaju i sa metodom 5S:

- sortiranje,
- sređivanje,
- sjaj,
- standardizacija, i
- samodisciplina.

Nakon toga, stekli su ideju kako da ga implementiraju i shvatili su zašto je on važan za njihovo radno okruženje.

Kroz video snimke ilustrovano je kako se čak i usled malih promena u radnoj sredini menja ponašanje zaposlenih. Posebno je bio zanimljiv primer sa Formulom 1 i sa servisiranjem bolida u *pit stop* zoni. Primenom kaizen metoda, vreme se smanjilo sa 67 sekundi na samo 7 sekundi. Takođe, zanimljiv je bio primer i *amazon.com* i načina na koji se kupuju proizvodi – pritiskom na jedno dugme.

Seminaru je prisustvovao i gost Kaizen instituta Srbija gospodin Warner Zöller, nemački konsultant sa bogatim iskustvom, koji je došao u tronedeljnu posetu Kaizen Institutu radi razmene iskustava sa našim konsultantima. Gospodin Zöller bio je prepun utisaka i pozitivnih komentara nakon predavanja.

Cilj ovog seminara bio je da se učesnicima približi kaizen i da se u Srbiji podigne svest o njemu. Kaizen Institut i Bojan Šćepanović su pioniri u primeni kaizen sistema u Srbiji i čvrsto veruju da naša zemlja može da postane „mali Japan“. ■

Procesno orijentisan menadžment vs. menadžment orijentisan na rezultate

Tekst je preuzet iz knjige „KAIZEN“, autor Masaaki Imai
Izdavač: Kaizen institut Srbija



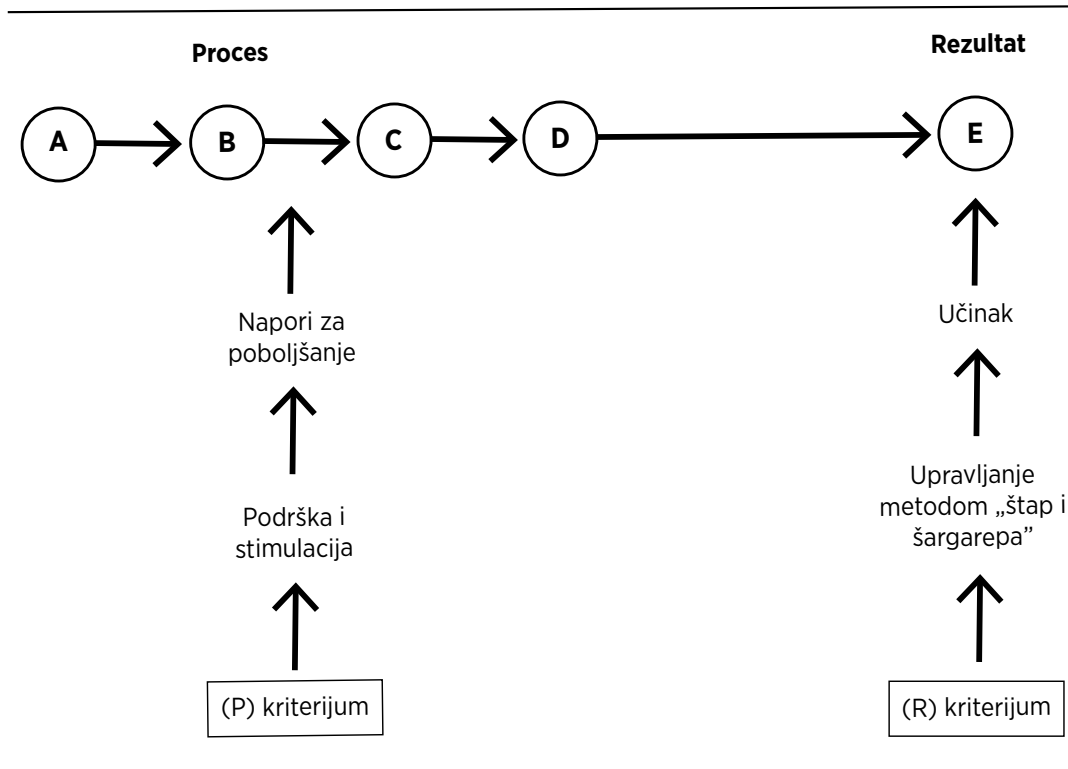
Kaizen generiše procesno orijentisano razmišljanje jer poboljšanje procesa prethodi poboljšanju rezultata. Zatim, orijentisan je ka ljudima i usmeren je na ljudske napore. Kaizen način razmišljanja se kosi sa razmišljanjem orijentisanim na rezultate koje je prisutno kod većine menadžera sa Zapada.

Mayumi Otsubo, menadžer za takmičenja i specijalne događaje u korporaciji *Bridgestone Tire*, tvrdi da je Japan procesno orijentisan, dok su Sjedinjene Države orijentisane na rezultate. Na primer, japanski menadžment pri ocenjivanju učinka zaposlenih teži ka isticanju radnih stavova. Kada menadžer prodaje ocenjuje učinak prodavca, njegova procena mora uključiti procesno orijentisane kriterijume kao što su vreme koje prodavac troši na pozivanje novih korisnika, vreme utrošeno na razgovor sa postojećim korisnicima, nasuprot vremenu provedenom u administrativnim poslovima u kancelariji i procenat uspešno sklopljenih novih poslova. Menadžer

prodaje se nada kako će, vodeći računa o navedenim činionicima, ohrabriti prodavca da, pre ili kasnije, ostvari bolje rezultate. Drugim rečima, proces se smatra jednako važnim kao i očekivani rezultat – prodaja.

Sumo rvanje je japanski nacionalni sport. Na svakom sumo turniru, pored pobjedničkog trofeja, postoje još tri priznanja: nagrada za izuzetno dostignuće, nagrada za veštinu i nagrada za borilački duh. Nagrada za borilački duh se dodeljuje rvaču koji se najsrčanije borio na petnaestodnevnom turniru, iako njegov odnos pobjeda i poraza ne mora biti naročito impresivan. Nijedna pomenuta nagrada se ne zasniva isključivo na rezultatima, to jest broju dobijenih mečeva. Ovo je dobar primer japanskog procesno orijentisanog načina razmišljanja.

Da ne bi bilo zabune, daleko od toga da pobjede nisu važne u sumo rvanju. Mesečna primanja svakog rvača se, suštinski, u najvećoj



Slika 1.8 Procesno orijentisani kriterijumi (P) vs. kriterijumi orijentisani na rezultate (R)

meri zasnivaju na ostvarenim rezultatima. Reč je o tome da pobjeda ne predstavlja sve.

Japanski hramovi i svetišta se često grade na planinama. Najsvetiji oltar je obično na najvišem vrhu. Vernik koji ima nameru da se pomoli pred oltarom svetišta mora da prođe kroz gustu šumu, uz strme kamene stepenice, ispod brojnih *torii* (drvenih prolaza). Put do oltara *Fushimi Inari* svetišta u blizini Kjotoa, na primer, vodi ispod 15.000 *torii*. Tokom vremena koje mu je potrebno da se domogne oltara vernik se stapa sa atmosferom svetišta i pročišćene duše stupa pred oltar, i počinje sa molitvom. Put do svetišta se po važnosti gotovo izjednačava sa molitvom.

Sa druge strane, nedostatak rezultata će u Sjedinjenim Državama, bez obzira na uloženi trud zaposlenog dovesti do slabije ocene i nižeg prihoda i statusa. Doprinos pojedinca se vrednuje isključivo prema konkretnim rezultatima koje je ostvario. U društvima orijentisanim na rezultate uvažava se jedino rezultat.

Otsubo iz korporacije *Bridgestone Tire* tvrdi da je procesno orijentisano razmišljanje omogućilo japanskoj industriji da zadobije konkurentsku prednost na svetskim tržištima i da kaizen koncept sažima japansko procesno orijentisano razmišljanje. Stavovi menadžmenta poput ovog izazivaju znatnu razliku u tome kako organizacija postiže promene. Suviše procesno orijentisan top menadžment se izlaže riziku odsustva dugoročne strategije, novih ideja i inovacija, mučnom davanju instrukcija zaposlenima za najsitnije radne procese, pri čemu se može doći do stanja da se od drveta ne vidi šuma. Menadžeri orijentisani na rezultate su fleksibilniji u postavljanju ciljeva i mogu razmišljati o strategijama. Međutim, oni teže propustima u angažovanju i raspoređivanju resursa koji su neophodni za implementaciju strategije.

Otsubo smatra da su kriterijumi orijentisani na rezultate za ocenjivanje učinka zaposlenih najverovatnije nasleđe „društva masovne pro-

izvodnje“ i da procesno orijentisani kriterijumi uzimaju maha u postindustrijskom, visokotehnološkom, informatičkom društvu.

Razlika između procesno orijentisanog razmišljanja i razmišljanja orijentisanog na rezultate najbolje se može objasniti pomoću slike 1.8.

Ako razmotrimo ulogu menadžera, videćemo da je uloga podrške i stimulacije usmerena na poboljšanje procesa, dok je kontrola usmerena na ishod ili rezultat. Kaizen koncept naglašava ulogu menadžera u pružanju podrške i stimulaciji napora zaposlenih usmerenih ka poboljšanju procesa. Sa jedne strane, menadžment mora da razvije procesno orijentisane kriterijume. Menadžment koji u prvi plan ističe kontrolu, sa druge strane, posmatra samo učinak na osnovu kriterijuma orijentisanih na rezultate. Da bismo uprostiti stvari, označićemo procesno orijentisane kriterijume sa P, a kriterijume orijentisane na rezultat sa R.

P kriterijumi zahtevaju dugoročnu perspektivu, pošto su usmereni prema naporima zaposlenih i često iziskuju promene ponašanja. R kriterijumi su, sa druge strane, neposredniji i kratkoročniji.

Razlika između P i R kriterijuma može najlakše biti uočena prilikom razmatranja japanskog menadžerskog pristupa aktivnostima QC krugova.

Aktivnosti QC krugova su obično usmerene ka poboljšanjima na radnom mestu. Mora se istaći da je sistem podrške krucijalan. Pokušaji da se osnuju QC krugovi na Zapadu obično završavaju neuspehom i kratko traju. Ovo se može pripisati nedostatku sistema koji se oslanja na stvarne potrebe za članovima QC krugova. Ako menadžment ima interesovanje isključivo za rezultate, meriče aktivnosti QC krugova samo posmatranjem R kriterijuma. R kriterijumi u ovom slučaju najčešće se odnose na novac ušteden njihovim aktivnostima. Prema tome, interesovanje i podrška menadžera biće usmerena direktno ka uštedama ostvarenim od strane članova QC krugova.

Sa druge strane, ako je menadžment zainteresovan za pružanje podrške QC krugovima za ulaganje napora ka poboljšanjima, prvi potez koji se mora povući jeste određivanje P kriterijuma. Koje vrste P kriterijuma su raspoložive za

merenje napora uloženog od strane članova QC krugova?

Neke očigledne mogućnosti su broj održanih sastanaka tokom meseca, redovnost prisustva, broj rešenih problema (vodite računa da to nije isto što i iznos uštedenog novca), i broj podnetih izveštaja. Kako članovi QC krugova pristupaju zadacima?

Da li pri izboru zadataka uzimaju u obzir trenutnu situaciju u kojoj se kompanija nalazi? Da li obraćaju pažnju na činioce poput bezbednosti, kvaliteta i troškova prilikom rada na problemu? Da li njihovi naponi dovode do poboljšanja radnih standarda? Ovo su samo neki P kriterijumi koji se mogu upotrebiti prilikom ocenjivanja njihovog napora i posvećenosti.

Ako se prosečni QC krug sastaje dva puta mesečno, a posmatrani ima prosek sastajanja od tri puta mesečno, to znači da njegovi članovi ulažu veći napor od uobičajenog. Procenat prisustva na sastancima predstavlja još jedan pokazatelj kojim se može pratiti nivo napora i posvećenosti od strane vođe ili moderatora QC krugova.

Najčešće je lako kvantifikovati R kriterijume. U stvari, u najvećem broju kompanija menadžment raspolaže isključivo R kriterijumima pošto se oni obično odnose na prodaju, troškove i profit. Međutim, u većini slučajeva moguće je kvantifikovati i P kriterijume. Na primer, u slučaju japanskih QC krugova, menadžment je razvio razrađen sistem mera za kvantifikovanje uloženi napora. Brojke koje se dobiju ovim postupkom mogu se kombinovati i sabirati sa drugim brojevima kako bi se dobila osnova za dodelu priznanja i nagrada. (Videti četvrto poglavlje radi detaljnijeg upoznavanja sa aktivnostima QC krugova.)

U jednoj fabrici *Matsushita* konobarice koje su radile u kafeteriji oformile su QC krugove i proučavale potrošnju čaja za vreme ručka. Čaj se služio u velikim čajnicima. Nije bilo nikakvog ograničenja u potrošnji. Konobarice su zapazile da se potrošnja čaja i te kako razlikuje od stola do stola. Odlučile su da sakupe podatke o potrošnji čaja tokom ručka. Utvrdile su da isti ljudi obično sede za istim stolovima. Nekoliko dana su prikupljale i analizirale podatke i to im je omogućilo da utvrde očekivani nivo potrošnje

za svaki sto. Na osnovu tih procena, počele su da služe različite količine čaja na svakom stolu. Krajnji rezultat njihovog napora je bio smanjenje potrošnje čaja za 50%. Koliko je ovaj napor vredeo izražen količinom uštedenog novca? Verovatno veoma malo. Međutim, konobarice su te godine dobile Predsedničku zlatnu medalju za kaizen doprinos.

Većina japanskih kompanija ima sistem predloga koji obuhvata i novčane nagrade. Kad god predlog dovede do uštede, menadžment obezbedi nagradu srazmernu ostvarenim uštedama. Ovakav sistem nagrađivanja se primenjuje za predloge pojedinaca, kao i za grupne predloge kao što su QC krugovi.

Jedna od prepoznatljivih osobina japanskog menadžmenta jeste ulaganje svesnog napora da se uspostavi sistem koji podržava i ohrabruje P kriterijume i koji u punoj meri uvažava R kriterijume. Japanski menadžment često utvrđuje zasebni sistem nagrada po P kriterijumima za zaposlene. Dok su nagrade po R kriterijumima finansijske, nagrade inicirane neposrednom uštedom ili ostvarenom zaradom, one po P kriterijumu, češće su u obliku priznanja i počasti za uloženi trud.

Predsednička nagrada je najcenjenije QC priznanje u *Toyota Motor*. Ona nije novčana, već u vidu penkala koje svakom dobitniku uručuje lično predsednik kompanije. Svaki dobitnik može da izabere ime koje će biti ugravirano na penkalu. Neki zaposleni će možda insistirati na imenu supruge, dok će drugi na imenu ćerke. Neženje ponekad zatraže da se na penkalima izgraviraju imena devojaka. Mnogo dobitnika, kao što se da pretpostaviti, traži da se na penkalima izgravira njihovo ime. Nagrada donosi prestiž i prepoznavanje, zato što je menadžment sproveo pažljivo isplanirani program, da bi pokazao radnicima da je njihovo aktivno učešće u QC projektima veoma važno za uspeh kompanije. Menadžeri najvišeg hijerarhijskog nivoa posećuju sastanke krugova, iskazujući podršku na delu aktivnim učesćem. Nedvosmislena demonstracija posvećenosti prevazilazi simbolične nagrade i svedoči o povezanosti menadžera i radnika na sprovođenju zajedničkog programa.

Procesno orijentisani način razmišljanja premošćuje jaz između procesa i rezultata,

ciljeva i sredstava, zadataka i mera i pomaže ljudima da sagledaju čitavu sliku lišeni predra-suda.

P i R kriterijumi, shodno tome, mogu biti i jesu utvrđeni na svakom nivou menadžmenta: između top menadžmenta i sektorskog menadžmenta, između srednjeg menadžmenta i supervizora, i između supervizora i radnika.

Menadžer, po definiciji, mora biti zainteresovan za rezultate. Ipak, ako analiziramo ponašanje uspešnih menadžera u uspešnim kompanijama, često ćemo primetiti kako su oni procesno orijentisani. Postavljaju procesno orijentisana pitanja. Donose odluke na osnovu P i R kriterijuma, iako nisu uvek svesni razlike između ove dve vrste kriterijuma.

Procesno orijentisani menadžer, iskreno privržen P kriterijumima, ispoljava interesovanje za:

- disciplinu
- timski menadžment
- razvoj veština
- učestvovanje i angažovanje
- moral i motivaciju, i
- komunikaciju.

Ukratko, takav menadžer je usmeren ka ljudima. Još više od toga, zainteresovan je za razvoj sistema nagrađivanja koji se zasniva na P kriterijumima. U slučaju da menadžment uspostavi pozitivno korišćenje procesno orijentisanog načina razmišljanja, uz osnaživanje kaizen strategijom, shvatiće da će se u dužem vremenskom periodu opšta konkurentnost kompanije znatno poboljšati.

Ova knjiga se bavi specifičnim konceptima, alatima i sistemima koji nalaze efektivnu upotrebu u okviru kaizen strategije. Čitaoci će shvatiti da ih lako mogu primeniti u svakodnevnim poslovnim situacijama. Ovi koncepti i alati dobro funkcionišu ne zato što dolaze iz Japana već zato što predstavljaju dobre menadžment alate. Baš kao što kaizen strategija obuhvata sve članove organizacije, tako i poruka ove knjige treba da stigne do svakoga, top menadžmenta, srednjeg menadžmenta, supervizora kao i do radnika u radionici. ■

GORAN PETROVIĆ

POMOĆNIK DIREKTORA ZA ORGANIZACIONE I IT POSLOVE
INSTITUT ZA RATARSTVO I POVRTARSTVO

DRŽAVNA USTANOVA POSEBNOG SOJA

Sa Goranom Petrovićem, pomoćnikom direktora zaduženog za organizacione i IT poslove u Institutu za ratarstvo i povrtarstvo razgovarali smo o 80 godina uspeha jedne, po svemu drugačije državne institucije, ali i perspektivi ključnih korporativnih funkcija u koje spadaju IT i controlling, formuli za uspeh u menadžmentu i kvalitetan životni balans.

POSAO

■ Vrhunskim rezultatima istraživanja koja su našla primenu u poljoprivrednoj praksi Institut za ratarstvo i povrtarstvo se upisao na svetsku mapu naučnih institucija. Možete li u par rečenica da predstavite ovu ustanovu?

Institut za ratarstvo i povrtarstvo je osnovan 1938. godine i uskoro slavimo 80 godina postojanja. Treba naglasiti da je Institut ustanova, a ne firma i da je kroz godine menjao ime, ali ne i vlasnika, a to je sve vreme Republika Srbija. Danas imamo oko 600 zaposlenih, prisutni smo u preko 30 zemalja, a genetika koju nudimo je prepoznata u svetu po kvalitetu. Hibrid kukuruza NS 640 je još uvek pojedinačno najprodavaniji na ovim prostorima, soja je praktično bez prave konkurencije u Evropi gde imamo najveći broj registrovanih sorti, a prema rečima našeg akademika Srbišlava Denčića,



svaki osmi suncokret na svetu dolazi sa ovog novosadskog instituta, što je veliki uspeh. Institut je, dakle, ozbiljna naučna ustanova koja je međunarodno cenjena.

Institut je u nadležnosti Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja Vlade Republike Srbije. Iako je u vlasništvu države, nije budžetski korisnik. Kako to izgleda u praksi?

Klasični budžetski korisnici, kao što su škole, dobijaju sredstva od Države i od toga podmiruju troškove i plate. Institut čak 96% svojih prihoda ostvaruje prodajom sopstvenih roba i usluga u zemlji i inostranstvu, a ostalo stiže od međunarodnih i domaćih projekata na koje konkurišemo. Sami se finansiramo, a postojanje konkurencije na tržištu utiče na organizacioni model i nameće neka pravila korporativnog ponašanja. Shodno vlasničkoj strukturi, 50% ostvarene dobiti uplaćujemo u budžet Republike Srbije. Po tome je Institut specifičan i ne predstavlja klasičnu državnu instituciju.

Inženjer ste informatike, diplomirani ekonomista, magistrirali ste na FON-u. Radite kao direktor službe za organizacione i IT poslove. Da li je ovo zanimljivo kao što zvuči i kako izgleda jedan Vaš radni dan?

Verujem da spadam u malu grupu srećnika koji rade posao za koji su školovani, a da ga pri tome i vole. Ja volim izazove, a prvi je bio da ustrojimo sistem, jer ova služba do mog dolaska 2013. godine nije ni postojala. Danas se sastoji od nekoliko sektora i to su: IT, održavanje i investicije, ISO i BZR. To je širok spektar poslova koji na prvi pogled deluju nepovezano, ali je zapravo obrnuto. Služba koju vodim ima u ingerenciji ceo Institut i povezuje delove celine koji po prirodi stvari treba da budu koordinirane. Rešavamo različite zadatke, od definisanja procedura i razvoja softvera do rešavanja najneverovatnijih situacija koje može samo život da „smisli“. Posla ima puno i ponekad je stresno, ali rezultati i napredak koji smo ostvarili daju motiv da nastavimo dalje.

CONTROLLING

Controlling je nemačka filozofija koja je u poslednjih nekoliko godina zaživela u Srbiji. Kompanije imaju sve veću potrebu za njim. Imate li uvid u controlling u Srbiji i kako sagledavate tendencije controllinga u svetu?

Nauka o menadžmentu neprestano evoluirala, a controlling je deo tog procesa i nezaobilazna stavka u radu savremenih kompanija. Da biste opstali na tržištu, vi treba da budete proaktivni i zbog toga je controlling važan. Kada smo formirali odsek za plan i analizu izbegli smo korišćenje termina controlling jer asocira na inspekciju i kontrolu. Danas je taj termin odo maćen. Ipak, ima još posla dok PDCA ciklus ne postane normalna stvar.

U Institutu radi skoro 600 ljudi. Vi ste tu već četiri godine. Da li je u tom periodu bilo većih fluktuacija zaposlenih i kakav je tim sa kojim Vi radite?

U pitanju je renomirana naučna ustanova gde ljudi žele da dođu i da ostanu. To nije lako, za istraživača prosek ocena mora da bude preko 8,50. Raditi u Institutu je stvar prestiža, pa je i odliv mali, uglavnom zbog odlaska u penziju. Ja imam sreću da radim sa ljudima koji znaju svoj posao i na izvršnom nivou imam tridesetak saradnika sa kojima rešavam operativne zadatke. Posebno mi je važno da radim sa dobrim ljudima, da se dopunjujemo znanjima i životnim iskustvima. Ne hvalim ih često, ali sam stvarno ponosan na svoj tim, na rezultate koje smo ostvarili i međuljudske odnose koje smo izgradili.

Digitalizacija je nezaobilazna tema biznisa danas. Vi ste nedavno uradili nadogradnju postojećeg ERP rešenja. Kako je izgledao taj proces i koje su očekivane koristi?

Poljoprivreda je biznis koji se odvija i van njive. Naše laboratorije koriste specifičnu opremu, posebno pripremljene računare i specijalizovane softvere. Istovremeno, imamo standardne poslovne aplikacije koje pokrivaju poslovanje od kombajna do knjigovodstva. ERP je srce sistema koje objedinjuje različite službe i funkcije. MS Navision koji smo uveli 2008. godine

je dobro rešenje, ali je projekat od početka bio problematičan i nije donosio očekivani rezultat. Zato smo 2016. godine uradili nadogradnju sistema na Dynamics NAV i sada radimo samo *update*. Važno je i ko vas prati u ovakvim procesima, a *GoPro* se kao ovlašćeni *Microsoft* partner pokazao na visini zadatka, pa je kompleksan projekat realizovan u skladu sa planom koji smo napravili. Nova verzija softvera donosi niz prednosti, bolju integraciju, brža je i lakša za pretragu, program je vizuelno moderniji i uvodi u priču mobilne uređaje. Pored ovoga, naš IT odsek je razvio nekoliko namenskih aplikacija koje preko ERP-a povezuju oplemenjivače, laboratorije i doradu semena. Te vrste posebno rađenih softvera su po pravilu skupe, a mi smo ih razvili samostalno i jako sam ponosan na naše programere.

■ **Rešenja koja nudi IT sektor mogu da budu od velike pomoći za menadžere, kao i za controllere. Koje IT alate biste Vi preporučili controllerima?**

Osnovni alat je *excel*. Mi smo interno razvili i poseban set alata u funkciji controllinga kao ispomoć, do sledeće faze gde planiramo da uvedemo *Business Intelligence*. Klasičan FUK je retroaktivan, dok je Controlling uz BI proaktivan pristup koji omogućava praćenje obrazaca i predviđanje. Mi trenutno koristimo više alata, ali težimo sistemskom rešenju koje će biti kompatibilno sa ERP-om koji imamo.

■ **Posao controllera se neprekidno menja (Big Data, green controlling, social media controlling). Kakve su Vaše procene, čime će se controlleri baviti za deset godina?**

Nedavno sam čitao zanimljiv članak o brzini kojom se razvija veštačka inteligencija i uticaju koji će imati na sve. U članku je otvoreno pitanje da li će controlleri biti zamenjeni u potpunosti. Ja nisam uveren u to. Smatram da živog čoveka, njegov način razmišljanja i donošenja odluka veštačka inteligencija neće moći da prevaziđe, ali će sigurno biti veoma moćan alat. Mislim da je to pitanje na koje treba da obratimo pažnju i sasvim sigurno će imati velikog uticaja u poslovnom segmentu.

■ **IT se već odavno smatra jednim od najtraženijih zanimanja. Controlling u poslednjih nekoliko godina postaje sve zastupljeniji i traženiji. Da li mislite da će controlling „preoteti“ to mesto IT-ju?**

Ne verujem. Kao što smo imali pojam konvergencije medija gde je tehnologija omogućila stapanje različitih medija u jedan, tako mislim da ćemo imati i konvergenciju funkcija takvu da nećete moći da vodite preduzeće ukoliko nemate dovoljno znanja iz controllinga, IT-ja, menadžmenta... Dinamika promena stalno nameće nove standarde i zato mislim da neće biti konkurencija već da će doći do neke vrste fuzije.

■ **Neki smatraju da controller treba da ima tehnička znanja (analitičnost, rad u excelu), dok drugi smatraju da je ključna „psiho-logika“ (komunikacija, rad sa ljudima). Kako biste Vi opisali dobrog controllera? Šta je potrebno controlleru da bi bio dobar biznis partner?**

Potrebni su nam ljudi koji imaju objedinjena znanja. Koji razumeju funkcionalan model organizacije i biznis logiku, znaju zakone, znaju finansije, znaju tehničke mogućnosti koje su na raspolaganju... Sve to je potrebno da bi mogli da pripreme kvalitetne informacije i pomognu donošenje pravih odluka. Istovremeno treba da su dovoljno dobri psiholozi, da znaju kako da priđu korisniku i da ga uključe. Nametnuti modeli nisu produktivni niti dugotrajni, u praksi zaživi samo ono što korisnik prihvati kao svoje.

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

Imamo hiperprodukciju koja ljude zatrpava informacijama što dovodi do popuštanja pažnje. Svi su danas instant *Google* doktori, ali iza toga ne stoji znanje. Svi traže brza rešenja i čitaju veoma površno. Digitalno čitanje je hiperlinkovano i lako je odlutati, štampani mediji imaju moć da zadrže pažnju. Gledano tehnološki, bojim se da će digitalni mediji preovladati. Ja lično više volim magazin u štampanom izdanju.



PRIVATNO

■ **Dan traje samo 24h. Obavljate odgovornu funkciju, a pored toga se još uvek stručno usavršavate i trenutno pišete doktorat. Da li pored toga imate vremena za privatni život? Imate li neki zanimljiv hobi?**

Trudim se da to malo slobodnog vremena koje imam pravilno rasporedim. Imam divnu porodicu koja mi je važna, deca su osnovci i stasali su da zajedno putujemo, što svi volimo. Volim da čitam jer je to trenutak kada se isključim, i to je lek za stres.

■ **Mislite li da posao menja ljude u privatnom smislu? Koliko ste se Vi promenili kao osoba?**

Sigurno da profesionalni život utiče na privatni, to je teško razdvojiti. Razdvojite ih tehnički, ali ne i emotivno. Nije uvek lako ali se trudim da porodicu i prijatelje ne opterećujem problemima koji su u vezi sa poslom.

■ **Vreme letnjih odmora je iza nas, pa sada brojimo dane do novogodišnjih praznika i zimovanja. Da li više volite leto ili zimu i koja je Vaša omiljena destinacija za putovanja?**

Volim da putujem, ali ne uživam u zimskim čarolijama. Više mi prijaju topliji krajevi. Najčešće letujemo u Grčkoj i tu idemo kolima da bi deci dočarali taj osećaj porodičnog putovanja koje ja pamtim iz svog detinjstva. Supruga i ja smo obišli dobar deo Evrope, nedavno smo bili u Barseloni, a pre toga i u Keniji. Profesionalno sam imao prilike da putujem na destinacije na Istoku, tako da se spojilo lepo sa korisnim.

■ **Radite u Institutu za ratarstvo i povrtarstvo. Ali u IT sektoru. Da li ste možda pokušali nekada da uzgajate neko od semena koje Vaša kompanija nudi? Neko povrće, ili možda cveće?**

Ja nisam, ali baka jeste. Imamo jedan dobar program koji zovemo bašta u kutijici gde ima dvadeset različitih kesica semena povrća i cveća. Ja sam to odneo baki koja je dobila sjajan poklon i bila prezadovoljna. Bašta odlično izgleda,

ali ja lično se nikad nisam bavio tako nečim.

■ **Ljude iz IT sektora obično zamišljamo kao nekog ko sedi za računarom i ne priča mnogo. Kakvi ste Vi kao osoba? Kako Vas vide kolege, a kako Vaši najbliži prijatelji?**

Volim da vidim sebe kao duhovitog čoveka ali to je zamka, sebe uvek vidimo u boljem svetlu nego što jesmo. Obavljam funkciju koja ne nosi samo privilegiju nego i odgovornost. Prema zaposlenima se trudim da budem pravičan i gledam ih kao ljude a ne kao šrafove u sistemu. U radu uvažavam svačije mišljenje ali se vodim frazom „demokratija u odlučivanju, diktatura u izvršavanju“. Dok se dogovaramo svi imaju pravo glasa, kada treba da se radi nema više mudrovanja. U privatnom smislu sa prijateljima na roštilju ili kafi, ja sam samo Goran.

■ **Zamislite na trenutak da postoji vremeplov. U koji dan iz svoje mladosti biste se vratili da možete? Da li da ga proživite ponovo ili da uradite nešto drugačije?**

Ne bih se vraćao nigde. Mislim da mi je mesto ovde i sada. Sve što sam proživio me je formiralo kao ličnost i dovelo ovde gde jesam i zato se ne osvrćem, nego gledam napred i pokušavam da se izborim za budućnost.

■ **I za kraj, podelite sa nama neki Vaš omiljeni citat, životnu filozofiju kojom se vodite...**

„Ne postoje neosvojive tvrđave već samo loše vojskovođe“. To je vodič za moj profesionalni i životni put. ■

Goran Petrović radi kao pomoćnik direktora za organizacione i IT poslove na Institutu za ratarstvo i povrtarstvo od 2013. godine. Pre Instituta, bio je angažovan u Naftnoj Industriji Srbije i u privatnom sektoru, uglavnom na rukovodećim pozicijama. Gorana možete kontaktirati e-mailom: goran.petrovic@nsseme.com

Od A Do Š

Slovo Značenje

- A** Avantura. Svaki dan u controllingu je nova pustolovina.
- B** Blizina. Danas potcenjena usled razvoja interneta, aplikacija, itd, ali neprevaziđena za mene.
- V** Volja. Ključna za svaki poduhvat.
- G** Gladijator. Sinonim za nepokolebljivost, neustrašivost.
- D** Dan. Jezgro prilika. Duša, ono sto je danas najvrednije i teško da se očuva kod ljudi.
- Đ** Đakonije. Slatkiši. Zgode u svakom smislu.
- E** Elokventnost. Začin svakog uspeha.
- Ž** Život.
- Z** Zdravlje. Zora. Zraci Sunca.
- I** Igrati se idejama i inicirati novine.
- J** Jutro. Jorgovani.
- K** Kafa. Moja omiljena poslastica za sve prilike.
- L** Lavanda. Osvežavajući miris spokoja.
- LJ** Ljubav.
- M** Majka. Jedna i jedina.
- N** Nit. Tako tanka, a tako moćna.
- NJ** Njuh. Vrlo moćno oružje za posao, svakodnevicu...
- O** Osmeh. Otvara sva vrata, a zatvara sve zlude glasove.
- P** Prioritet. Teško ih je odrediti i fokusirati se na njih, ali neophodno ih je uočiti i držati ih se.
- R** Rađanje ideja, ljubavi, prijateljstva...
- S** Sreća, samopouzdanje, sloga.
- T** Tajna.
- Ć** Ćutanje. Nekad je dovoljna samo tišina.
- U** Uspeh. Usuditi se i krenuti ka uspehu.
- F** Biti fin je ponekad pola puta do ostvarenja cilja.
- H** Harizma. Moćni Hudini.
- C** Cilj.
- Č** Čarolija i svi njeni darovi.
- DŽ** Džejn Ostin, omiljena spisateljica.
- Š** Šansa. Iskoristiti svaku i stvoriti novu.



Aleksandra Janković je Controlling menadžer u Leoni Srbija od 2017. godine. U kompaniji Leoni je od 2012. godine na različitim pozicijama u okviru sektora finansija, računovodstva i controllinga. Aleksandru možete kontaktirati putem e-maila: aleksandra.jankovic@leoni.com

Poslovna inteligencija i analitika

za pametne poslovne odluke



Controlling



Lanac nabavke



Prodaja



IT sektor



HR



Marketing

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

ADACTA

www.adacta.rs

MILOŠ CVETKOVIĆ
TRENER I STARIJI KONSULTANT
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

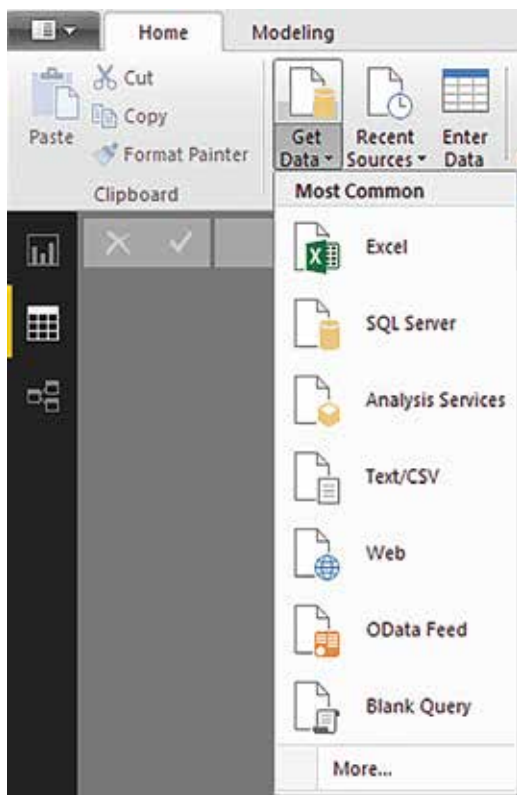
DASHBOARD KROZ POWER BI



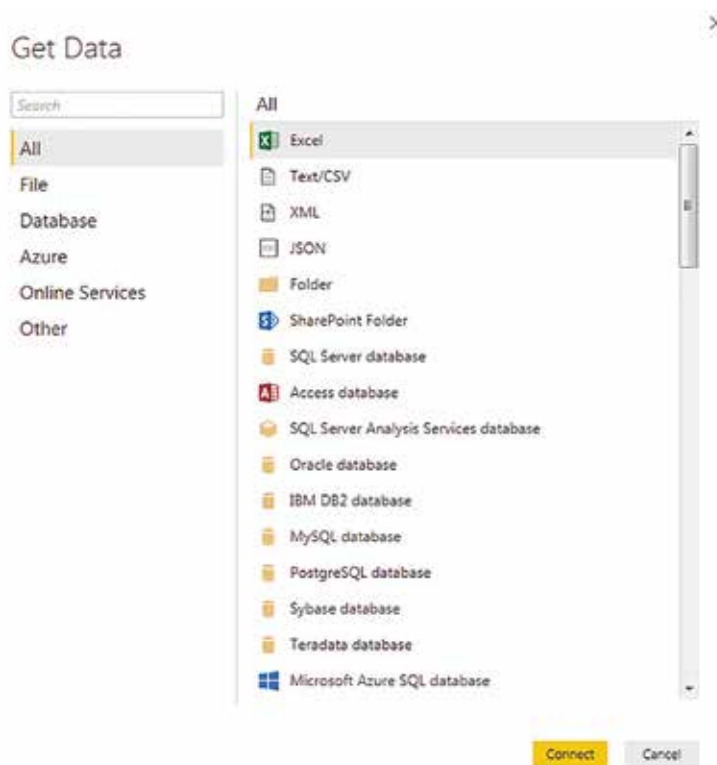
Ranije su se Dashboardi kreirali u Excelu kombinovanjem različitih tabelarnih i grafičkih prikaza podataka u Excel Sheetu. Bilo je važno da se ti izveštaji nalaze na jednom listu papira, da budu pregledni i da budu interaktivni. Interaktivnost se postizala VBA programiranjem i dodavanjem interaktivnih komandi, što je kompletan ovaj proces činilo jako komplikovanim. U suštini, proces izveštavanja ili izrade Dashboarda možemo da podelimo u tri faze:

- uvoz i transformacija podataka,
- kreiranje relacione baze podataka (modela) i analiza podataka, i
- kreiranje tabelarnih ili grafičkih prikaza podataka.

U prvoj fazi ovog procesa, za uvoz i transformaciju podataka koristi se Power Query, a o



Slika 1.



Slika 2.

njemu je bilo reči u jednom od prethodnih brojeva *Controlling magazina*. Za kreiranje relacione baze podataka u Excelu koristi se Power Pivot, dok su se za kreiranje Dashboarda koristili obični grafikoni. Međutim, svi ovi alati i kompletan proces izrade Dashboarda danas mogu da se realizuju kroz Power BI.

Power BI je prisutan nekoliko godina i konstantno se menja i dorađuje, u smisli dodavanja novih opcija i poboljšanja. U okviru Power BI možete da uvozite i transformišete podatke iz različitih izvora (više Excel sheetova, sve Excel fajlove iz jednog foldera). Ukoliko imate nekoliko jednobraznih tabela koje morate da konsolidujete svake nedelje ili svakog meseca, onda konsolidaciju možete da uradite za nekoliko sekundi kroz Power BI, slično kao i kroz Power Query.

Pojedina ERP rešenja i CRM softveri već

imaju opciju za kreiranje Dashboarda. To dovodi do toga da u CRM-u imate jedan Dashboard, a u finansijama drugi. Power BI ima opciju povezivanja sa različitim softverima i SQL bazama, tako da iz sektora finansija možete da dobijete podatke o planu prodaje i ostvarenoj prodaji, a iz CRM-a da „izvučete“ podatke o konkurenciji, tržištu i Forecastima i da sve ove podatke prikazete na jednom Dashboardu kroz Power BI. Ovaj spisak izvora podataka na koje možete da se povežete povećava se na svakih nekoliko meseci.

Nakon što „uvezete“ podatke iz različitih izvora i kreirate relacije, odnosno relacionu bazu podataka, sledeći izazov jeste da kreirate kalkulacije u okviru baze podataka. Slično kao i kod Power Pivota, u okviru Power BI možete da koristite i DAX funkcije u novim kolonama ili da kreirate mere (Measure). Jedan od jednostavni-

jih primera je množenje količine iz jedne tabele (tabele prodaja u ovom primeru) i prodajne cene iz relacione tabele (tabela proizvodi). Prilikom ovakvih kalkulacija morate da koristite funkciju related kao na slici 3.

Na taj način ste uspeali da dobijete vrednost po fakturi, odnosno kompletan promet. U ovakvim sličajevima takođe se koriste kalkulacije prodajne cene i različitih vrsta rabata u različitim vremenskim periodima. Osim ovih kalkulacija između kolona, u okviru Power BI imate i opciju dodavanja nove kolone. Ova opcija najčešće se koristi za dodavanje takozvane vremenske tabele za filtriranje.

Osim ovih opcija, koje pomažu da se sve tri faze u procesu izrade Dashboarda urade na jednom mestu, prave prednosti korišćenja Power BI ogledaju se u mogućnostima distribucije Dashboarda i interaktivnosti samih grafikona. Jednostavnim logovanjem sa bilo kog računara, možete da vidite Dashboard i da koristite interaktivne komande na njemu. Naravno, ukoliko vam je dozvoljen pristup. Takođe, postoji i android aplikacija na kojoj možete da pratite KPI-jeve na telefonu.

U ovom jednostavnom primeru prikazano je tržišno učešće po regionima, učešće proizvoda u prodaji i trend prodaje po kvartalima u protekle tri godine. Klikom na prvi grafikon i odabirom nekog od regiona filtrira se kompletan izveštaj.

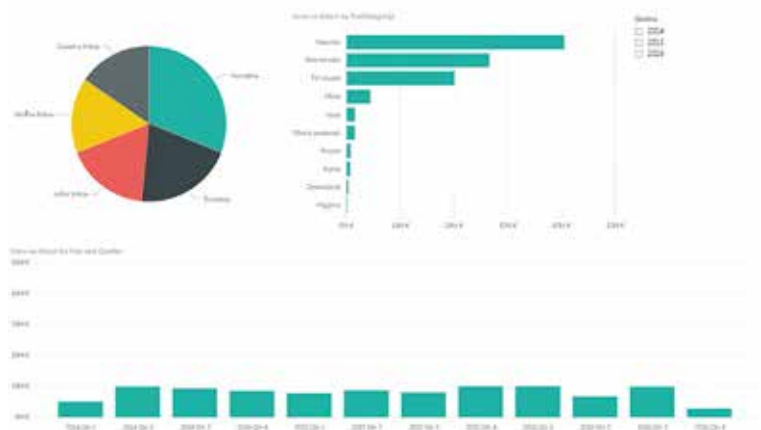
Jedan ovakav izveštaj sa dobro pripremljenim i povezanim podacima, potrebno je samo osvežiti (Refresh) u narednom trenutku (sledeće nedelje ili meseca). Svi podaci su nakon tog trenutka dostupni menadžerima. U nekim slučajevima se na sastancima koristi umesto Power Pointa, zato što jednostavnim klikanjem po grafikonima dobijate nove stranice izveštaja ili prikaze po pojedinačnim kategorijama i vremenskim periodima. Sve ovo čini Power BI savršenim alatom, koji olakšava rad analitičarima i controllerima, ubrzava prenošenje informacija ka menadžerima i daje nove mogućnosti za pristup podacima. ■

Datum fakture	Objekat	Datum ispisivanja	Faktura	ID Proizvod	ID Objekat	Indukcija	Količina	Cena na Fakturi
05. januar 2014	02. februar 2014	28. januar 2014	2042	153742	4 kg		34	17.880 €
08. januar 2014	08. februar 2014	13. februar 2014	2068	153629	4 kg		37	3.559 €
13. januar 2014	13. februar 2014	18. februar 2014	2081	153186	4 kg		33	1.102 €
03. februar 2014	05. mart 2014	27. februar 2014	1506	153000	4 kg		40	3.440 €
18. februar 2014	28. mart 2014	04. mart 2014	1424	152527	4 kg		50	7.650 €
28. februar 2014	21. mart 2014	12. mart 2014	1428	152035	4 kg		47	3.640 €
11. februar 2014	23. mart 2014	04. mart 2014	1429	151743	4 kg		37	19.290 €
24. mart 2014	23. april 2014	18. april 2014	1808	151800	4 kg		38	17.280 €
24. mart 2014	23. april 2014	18. april 2014	1808	151680	4 kg		30	8.280 €
10. april 2014	10. maj 2014	06. maj 2014	1804	151571	4 kg		31	2.480 €
13. april 2014	13. maj 2014	21. maj 2014	1809	151540	4 kg		42	1.704 €
27. april 2014	27. maj 2014	30. maj 2014	1990	150623	4 kg		32	4.800 €
08. maj 2014	08. jun 2014	30. jun 2014	2978	292964	4 kg		18	2.518 €
27. jun 2014	27. jul 2014	24. jul 2014	2928	150227	4 kg		25	3.828 €
18. jul 2014	18. avgust 2014	14. avgust 2014	2610	150200	4 kg		24	2.880 €
21. jul 2014	22. avgust 2014	11. avgust 2014	2612	152348	4 kg		20	2.820 €
23. jul 2014	22. avgust 2014	11. avgust 2014	2612	152608	4 kg		21	2.817 €
31. jul 2014	30. avgust 2014	27. avgust 2014	2604	152304	4 kg		20	1.427 €
11. avgust 2014	10. septembar 2014	23. septembar 2014	2783	152304	4 kg		17	7.421 €
15. avgust 2014	12. septembar 2014	23. septembar 2014	2829	152170	4 kg		18	3.840 €
04. septembar 2014	04. oktobar 2014	10. oktobar 2014	3018	151773	4 kg		20	4.400 €
19. septembar 2014	05. oktobar 2014	17. oktobar 2014	3073	151989	4 kg		40	3.670 €
11. septembar 2014	21. oktobar 2014	10. oktobar 2014	3213	152004	4 kg		40	2.820 €
24. septembar 2014	24. oktobar 2014	21. oktobar 2014	3223	152063	4 kg		42	3.781 €

Slika 3.

Start	End	Year	Day
01.01.2014 00:00:00	2014	1	1
02.01.2014 00:00:00	2014	1	2
03.01.2014 00:00:00	2014	1	3
04.01.2014 00:00:00	2014	1	4
05.01.2014 00:00:00	2014	1	5
06.01.2014 00:00:00	2014	1	6
07.01.2014 00:00:00	2014	1	7
08.01.2014 00:00:00	2014	1	8
09.01.2014 00:00:00	2014	1	9
10.01.2014 00:00:00	2014	1	10
11.01.2014 00:00:00	2014	1	11
12.01.2014 00:00:00	2014	1	12
13.01.2014 00:00:00	2014	1	13
14.01.2014 00:00:00	2014	1	14
15.01.2014 00:00:00	2014	1	15
16.01.2014 00:00:00	2014	1	16
17.01.2014 00:00:00	2014	1	17
18.01.2014 00:00:00	2014	1	18
19.01.2014 00:00:00	2014	1	19
20.01.2014 00:00:00	2014	1	20
21.01.2014 00:00:00	2014	1	21
22.01.2014 00:00:00	2014	1	22
23.01.2014 00:00:00	2014	1	23
24.01.2014 00:00:00	2014	1	24

Slika 4.



Slika 5.

Miloš Cvetković je trener i stariji konsultant u Menadžment centru Beograd, od 2015. godine. Miloša možete kontaktirati putem maila: milos.cvetkovic@mcb.rs.



SERBIAN VISIONS 2017

Budite i vi na tom mestu!

U toku su pripreme za jedini multikongres u Srbiji - Serbian Visions! Treći po redu Serbian Visions - jedini multikongres u Srbiji održaće se 25. i 26. novembra 2017. godine (subota i nedelja, 10 - 20h) u hotelu Radisson Blu Old Mill, Bulevar vojvode Mišića 15, Beograd.

SERBIAN VISIONS je vikend manifestacija, multikongres koji u svojim 60 dvočasovnih manifestacija obuhvata širok spektar tema: ljudska prava, ekonomiju, EU integracije, obrazovanje, kulturu, zdravlje, zaštitu životne sredine, bezbednost, inovacije, kao i mnoge druge koje čine viziju za bolju budućnost Srbije.

Cilj multikongresa je jačanje uloge civilnog društva u zemlji i stvaranje povoljnijeg privrednog ambijenta, umrežavanje i informisanje aktivne publike. Serbian Visions je "festival civilnog društva". Serbian Visions organizuje Nemačko-srpska privredna komora (AHK Srbije) u saradnji sa Privrednom komorom Srbije (PKS).

Sadržaj SERBIAN VISIONS:

- 60 dvočasovnih manifestacija u toku jednog vikenda
- 60 raznovrsnih učesnika - organizatora svojih manifestacija: NVO, instituta, udruženja, univerziteta, fakulteta, stručnih asocijacija, preduzeća i dr.
- 60 različitih načina predstavljanja: diskusije, forumi, prezentacije, radionice, seminari, filmske projekcije i dr.
- 60 zanimljivih tema iz oblasti: ljudskih prava, ekonomije, obrazovanja, kulture, zdravlja, zaštite životne sredine, EU integracija i dr.
- 60 i više razloga za dolazak na Serbian Visions

- Ulaz je besplatan
- Pozvani su svi zainteresovani građani da posete manifestaciju koju žele
- Nije potrebno prijavljivanje za pojedinačne događaje

Prvo idite u gembu

Tekst je preuzet iz knjige „GEMBA KAIZEN“, autor Masaaki Imai
Izdavač: Kaizen institut Srbija



Odgovornosti menadžmenta obuhvataju za-pošljavanje i obuku radnika, određivanje stan-darda za njihov rad i osmišljavanje proizvoda i procesa. Menadžment određuje uslove u gembu, i šta god se tamo dešava odražava se na me-nadžment. Menadžeri moraju da saznaju uslove iz prve ruke, pa otuda i aksiom: „Prvo idite u gembu.“ Menadžeri i supervizori treba odmah da odu na lice mesta, da stanu na jedno mesto i da pažljivo posmatraju šta se dešava. Pošto razvije naviku da ide u gembu, menadžer će steći sigurnost da tu naviku koristi za rešavanje konkretnih problema.

Kristianto Jahja, kaizen konsultant koji je radio za zajedničko ulaganje grupe *Astra* i kompanije *Toyota Motor* u Indoneziji, priseća se vremena kad je prvi put poslat na obuku u Tojotinu fabriku u Japanu. Prvog dana supervizor, koji je bio određen za njegovog mentora, odveo ga je u ugao pogona, nacrtao kredom mali krug na podu i rekao mu da ostane u tom krugu jutro i da pazi šta se dešava.

Tako je Kristianto gledao i gledao. Prošlo je pola sata a potom i sat. Kako je vreme prolazilo, tako je njemu postajalo dosadno jer je samo

gledao rutinski i repetitivan rad. Na kraju se naljutio i rekao u sebi: „Šta to moj supervizor pokušava da uradi? Trebalo bi da ovde nešto naučim, ali me on ne uči ništa. Da li hoće da pokaže svoju moć? Kakva je ovo obuka?“ Međutim, pre no što se previše iznervirao, supervizor se vratio i odveo ga u salu za sastanke.

Tamo je od Kristianta zatražio da opiše šta je uočio. Postavio mu je konkretna pitanja, poput: „Šta si tamo video?“ i „Šta si pomislio o tom procesu?“ Kristianto nije mogao da odgovori na većinu tih pitanja. Uvideo je da je prilikom posmatranja propustio mnoge bitne stvari.

Supervizor je Kristiantu strpljivo objasnio stvari na koje ovaj nije odgovorio, koristeći crteže i skice na listu papira kako bi mogao da mu jasnije i preciznije objasni te procese. U tom trenutku Kristianto je shvatio koliko njegov mentor duboko poznaje taj proces za razliku od njega.

Polako ali sigurno Kristiantu je postalo jasno: gembu je izvor svih informacija. Tada mu je mentor rekao da onaj koji želi da postane radnik Tojote mora da voli gembu i da svaki zaposleni u kompaniji veruje da je gembu najvažnije mesto.

Kristianto kaže: „To je svakako bila najbolja obuka koju sam ikada imao jer mi je pomogla da stvarno postanem čovek gembe, i taj način gemba razmišljanja je uticao na mene tokom cele moje karijere. Čak i sada, kad god vidim neki problem, u glavi odmah čujem jasno i glasno: 'Prvo idi u gembu i pogledaj!'“

To je uobičajen metod obuke u japanskoj gembi. Zasluga za razvoj TPS-a (Toyota Production System) se pripisuje Taiichiju Ohnou. Kad bi Ohno primetio da neki supervizor ne poznaje stvarnu situaciju u gembu, on bi ga odveo u fabriku, nacrtao krug i postavio supervizora da stoji u njemu dok ne upozna proces. Ohno je tražio i od menadžera da obilaze gembu. Govorio bi: „Idite u gembu svaki dan. A kad odete, nemojte uzalud da gulite donove. Treba da se vratite bar sa jednom idejom za kaizen.“

Kad je prvi put počeo da uvodi *just in time* koncepte u Tojoti, Ohno je naišao na otpor sa svih strana. Jedan od izvora snažnog protivljenja su bili finansijski službenici kompanije, koji su verovali samo u pismene finansijske izveštaje i često nisu podržavali dodelu resursa kaizen-u vezanom za gembu jer to nije odmah donosilo rezultate u vidu neto dobiti. Da bi ublažio to protivljenje, Ohno je tražio od računovođa da odu u fabriku. Rekao im je da pohabaju dva para cipela godišnje samo hodajući po fabrici i posmatrajući kako se poboljšavaju upravljanje zalihama, efikasnost, kvalitet i tako dalje i kako ta poboljšanja doprinose smanjenju troškova koji na kraju donose veću dobit.

Kasnijih godina Ohno je držao javne govore i delio svoja iskustva. Zabeleženo je da je jedan takav govor započeo pitanjem: „Da li u publici ima onih koji se bave finansijama?“ Kad je nekoliko ljudi podiglo ruke, on im je rekao: „Vi nećete razumeti ono što ću reći. A čak i ako budete razumeli, nećete moći to da primenite, jer živite daleko od gembe. Znajući koliko imate posla, verujem da ćete bolje potrošiti vreme ako se vratite za svoj sto da radite.“ To je rekao u šali, znajući da je podrška finansijskih menadžera presudna za gamba kaizen.

Predsednik kompanije *Fuji Xerox* Akira Miyahara je svoju karijeru počeo u kompaniji *Fuji Photo Film* kao računovođa troškova. Pošto je znao da je gamba izvor pravih podataka, odlazio bi u gembu da utvrdi informacije koje su

mu potrebne. Kad je dobio podatke o škartu za finansijski izveštaj, osetio je potrebu da ode u gembu i da pogleda šta je razlog za taj škart jer je verovao da posao računovođe nije samo da se bavi brojevima već i da razume proces iz kojeg ti brojevi potiču. Pošto su Miyaharu tako često viđali u gembu, supervizor je na kraju morao da stavi pored proizvodne linije poseban sto za njega.

Miyaharina privrženost gembu se zadržala u njemu čak i kad je prešao u kompaniju *Fuji Xerox* i kad je unapređivan na druge menadžerske položaje. Na primer, kad je bio direktor sektora prodaje, gamba je bila mesto gde su se nalazili njegovi prodavci i serviseri – to jest, kod korisnika. On je pratio servisere i obilazio korisnike, što mu je pružalo mnogo bolje razumevanje potreba korisnika nego čitanje izveštaja.

Jednom sam putovao u Centralnu Ameriku i posetio ogranak kompanije *Yaohan*, japanskog lanca supermarketa sa sedištem u Hong Kongu, čije se prodavnice nalaze širom sveta. Pitao sam generalnog direktora, čija se kancelarija nalazila u uglu magacina, koliko često ide u gembu (u supermarketu gamba obuhvata prodajni prostor, magacin i kase). Menadžer mi je odgovorio sa mnogo izvinjavanja: „Znate, imam pomoćnika koji je zadužen za gembu, pa ne idem tamo onoliko često koliko bi trebalo.“ Kad sam ga pritisnuo da mi kaže koliko često, rekao je: „Pa, moram da idem tridesetak puta dnevno.“ Taj menadžer se izvinjavao za to što ide „samo“ tridesetak puta dnevno u gembu!

„Dok idem po gembu“, rekao mi je, „ne samo da gledam oko sebe da bih video koliko korisnika imamo, da li je roba dobro izložena, koji artikli su popularni i tako dalje, već gledam i u plafon i u pod da vidim da li ima nekih anomalija. Znate, svaki menadžer može da ide po gembu i da gleda pravo ispred sebe.“

Mesto koje svakako nije gamba je menadžerov sto. Kad menadžer donosi odluke za stolom na osnovu podataka, taj menadžer nije u gembu, pa se mora pažljivo ispitati izvor originalne informacije.

To će ilustrovati jedan primer. Zbog vulkanskog tla, Japan ima mnogo banja sa termalnim izvorima. Glavna atrakcija banja je bazen na otvorenom (*rotemburo*), u kojem gosti mogu da sede i da uživaju u pogledu na reku ili planine. Nedavno sam proveo nekoliko dana u velikom

hotelu sa termalnim izvorom koji je imao i zatvoreni i otvoreni bazen. Većina gostiju bi se prvo kupala u zatvorenom bazenu, pa bi polako sišla stepenicama do otvorenog. Obično sam zaticao oko polovine gostiju i u jednom i u drugom bazenu. Jedno veće sam zatekao gotovo prazan zatvoreni bazen. Kad sam ušao, saznao sam zašto: voda je bila pretopla. Zato je u otvorenom bazenu, gde je temperatura bila dobra, bilo mnoštvo ljudi.

Očigledno nešto nije bilo u redu sa zatvorenim bazenom. Činilo se da domaćica koja donosi dodatne peškire i čisti bazen nije primetila da nešto nije bilo u redu. Kad sam joj skrenuo pažnju na taj problem, brzo je telefonirala i temperatura se ponovo vratila na normalnu.

Kasnije sam o ovom incidentu razgovarao sa generalnim direktorom hotela, mojim dobrim prijateljem. On mi je rekao da je temperatura zatvorenog bazena podešena na 42,5°C, a temperatura otvorenog bazena na 43°C. Nastavio je da objašnjava: „Imamo nadzornu sobu gde naš inženjer pažljivo nadgleda temperature bazena, kao i temperaturu u sobama, protivpožarne alarme i slično. Kad god primeti neku anomaliju na meračima, trebalo bi da preduzme korektivne mere.“

Na to sam mu odgovorio: „Pogrešno!“ Osoba koja gleda merače se oslanja samo na sekundarne informacije. Informaciju o bazenima prvo beleži termometar potopljen u bazen, pa je elektromehanički uređaj prenosi u nadzornu sobu i pomera kazaljku merača na ekranu. U tom procesu sve može da pođe naopako. Stvarnost u gembi je da je u to vreme, tog dana, bilo manje ljudi u zatvorenom bazenu, i da je domaćica bila obučena da bude pažljivija, mogla je da primeti tu situaciju, da stavi ruku u vodu i da utvrdi da je pretopla.

Svom prijatelju sam rekao: „Informacija koju dobijaš direktno iz gembe je najpouzdanija. Osećaj tople vode koji doživiš svojom rukom je stvarnost. Kad si u gembi, često ti čak i ne

trebaju podaci koji će to da potvrde jer je ono što osećaš i vidiš originalan podatak! Za kvalitet treba da budu odgovorni ljudi u gembi jer su oni sve vreme u dodiru sa stvarnošću. Oni su sposobniji da održavaju kvalitet od osobe u nadzornoj sobi!“

Dr Kaoru Ishikawa, jedan od gurua upravljanja kvalitetom u Japanu, imao je običaj da kaže: „Kad vidiš podatke, sumnjaj... [u njih]! Kad vidiš merenja, sumnjaj u njih!“ Znao je da se mnogi podaci u kompaniji skupljaju da se udovolji šefu i da uređaji često pogrešno vrše ili beleže merenja. U najboljem slučaju, merenja su samo sekundarne informacije koje ne odražavaju uvek stvarne uslove.

Mnogi menadžeri sa Zapada obično izaberu da ne obilaze gembu. Možda se i ponose time što ne odlaze na lice mesta i ne znaju mnogo o njemu. Nedavno sam predsedniku jedne kompanije, kad sam saznao da nikad nije posetio fabriku, preporučio da to povremeno uradi. Odgovorio je: „Ja sam po obrazovanju inženjer i znam kako da čitam i tumačim podatke. Zato mogu da donesem dobru odluku na osnovu podataka. Zašto bih išao u fabriku?“

U jednoj drugoj fabrici koju sam posetio rečeno mi je da, kad god u posetu dođu važne ličnosti iz centrale kompanije, top menadžeri moraju da provedu sate i sate bez prekida u konferencijskoj sali odgovarajući na glupa pitanja direktora koji ne razumeju šta se dešava u gembi i koji im često daju instrukcije koje ne valjaju i smetaju: „Mnogo bi nam bilo bolje bez tih sastanaka“, rekli su mi menadžeri fabrike.

Mišljenja menadžera fabrike o tim sastancima ilustruju ogroman jaz između top menadžmenta i mesta rada, što je stanje zbog kojeg kompanija može da postane osetljiva na problem internih gubitaka i eksterne konkurencije. Taj stav na nivou menadžmenta obično podstiče slično nepoštovanje od strane radnika. ■



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



PARALELNI INTERVJU

ALEKSANDRA DUTINA

HR DIREKTOR
CARLSBERG SRBIJA



POSLO

■ Opišite nam kako izgleda jedan Vaš radni dan?

Aleksandra Dutina: Moj dan, kao i dan većine mojih kolega u HR svetu, započinje, traje i završava se dinamično. Kako se bavim prvenstveno zaposlenima i svakim segmentom njihovog radnog odnosa, teško je početi i završiti dan po planu i rasporedu, ali to i jeste čar HR-a. Uvek postoji neko „iznenađenje dana“, pored redovnih aktivnosti na poslu.

■ Kako započinjete radni dan? Da li imate neke posebne rituale?

Aleksandra Dutina: Nemam posebne rituale, aktivna sam od samog dolaska na posao, a radni dan volim da započnem u ćaskanju sa kolegama, razvrstavanju emailova i tema po prioritetima. Nakon toga se upuštam u HR, ali i druge poslovne teme, zavisno od plana.

■ Šta najviše volite u svom poslu?

Aleksandra Dutina: Raznovrsnost poslova u oblasti HR-a je nešto što me ispunjava na poslu, ali i snaga HR-a da povezuje ljude u kvalitetne timove, da podrži dobre ideje, ohrabri talente i prepozna i ceni iskustvo i stručnost. Kada se to sve upakuje, dobija se pobednički duh koji ceo tim nosi napred.

■ Koje kvalitete jedna dama mora da poseduje da bi bila uspešna u poslu?

Aleksandra Dutina: Nezavisno od toga kog je pola osoba, za uspeh su potrebni integritet, kontinuitet u načinu rada, poštovanje prema ljudima i hrabrost da se prihvate i guraju promene

U ovom broju u novoj rubrici paralelni intervju odgovaraju Aleksandra Dutina, HR direktor Carlsberga i Jasna Jovanovic, HR direktor kompanije Roche

JASNA JOVANOVIĆ
HR DIREKTOR
ROCHE

POSAO

■ Opišite nam kako izgleda jedan Vaš radni dan?

Jasna Jovanović: Ne mogu reći da imam tipičan radni dan, jer u današnje vreme to zvuči suviše dobro da bi bilo istinito. Ono što čini „dobar dan” jeste onaj u kojem imam osećaj da je ono što radim dalo doprinosu biznisu koji vodimo u Srbiji i dovelo do razvoja organizacije ili pojedinca. Nekad to može biti jedan dobar sastanak sa kolegama ili našim eksternim partnerima, a nekad je to mnoštvo malih stvari ili „običnih” pitanja postavljenih u pravom trenutku koja prave velike pomake u radu.

■ Kako započinjete radni dan? Da li imate neke posebne rituale?

Jasna Jovanović: Kafa , kafa , kafa...nekad kafa umesto doručka, ručka. Ne mogu da se pohvalim da imam zdrave životne navike i to je nešto što svakako moram da promenim. Sa poslovne strane, prvi deo dana je uglavnom rezervisan za važne sastanke jer tada najbolje funkcionišem, dok je popodne namenjeno strateškim projektima i inicijativama. Volim organizovanost i planiranje umesto klasičnih „to do listi”, svaki dan mi počinje tabelom „hitno/bitno” u kojoj se trudim da svoju pažnju i energiju u toku dana usmerim na stvari koje imaju uticaj na čitavu organizaciju.

■ Šta najviše volite u svom poslu?

Jasna Jovanović: Obožavam svoj posao ali ako treba da izdvojim nešto, s obzirom da sam psiholog po obrazovanju, kontakt sa ljudima, njihov uspeh i razvoj svakako su na prvom mestu.

■ Koje kvalitete jedna dama mora da poseduje da bi bila uspešna u poslu?

Jasna Jovanović: Možda je očekivan i tradicionalan odgovor na ovo pitanje da u „muškom” svetu žena mora da ima neke kvalitete muškarca da bi bila uspešna, ali ja se ne slažem sa tim. Dama treba da bude dama, treba da ima viziju i da koristi svaki dan i svaku priliku da bude korak bliže toj viziji. Treba da poznaje biznis, da bude uporna i otvorena za konstruktivne kritike/savete drugih. U kompaniji u kojoj radim veliki deo *leadership* tima čine žene na čelu sa našom generalnom direktorkom Anom Govedaricom tako da svakodnevno učim od uspešnih dama.





■ **Kako izgleda radna atmosfera u kompanijama u kojima radite? Kakvi su odnosi među kolegama?**

Aleksandra Dutina: U Carlsbergu se živi i diše koncept timskog rada, odnosi među kolegama su otvoreni i konstruktivni, visoka je posvećenost svih zaposlenih u ostvarivanju ciljeva, a posebno bih izdvojila da su svi ponosni na tradiciju, pivo i brend.

CONTROLLING

■ **Koliko je razvijen controlling u vašim kompanijama?**

Aleksandra Dutina: Controlling je veoma razvijen koncept u Carlsbergu, a prisutna je i visoka svest o značaju controllinga među kolegama.

■ **Kako biste opisale dobrog controllera?**

Aleksandra Dutina: Kao analitičnog, pouzdanog, spremnog da sagleda i razume širu sliku kako bi pomogao timu i kompaniji da postigne cilj. Kao dobrog finansijskog savetnika koji ne sputava u idejama, već nalazi efikasan način i model da se ideja realizuje.

■ **Kakva je Vaša saradnja sa kolegama iz sektora za controlling?**

Aleksandra Dutina: Controllera doživljam kao finansijskog biznis partnera koji nam je oslonac i podrška za planiranje i praćenje projekata i zadataka koje su, kada su HR projekti u pitanju neretko izazovne da se izmere i predvide u smislu finansijskih efekata, pa nam controller svojim iskustvom i savetima puno pomaže i usmerava nas.

■ **Da li biste vašoj deci preporučile da budu controlleri kada porastu?**

Aleksandra Dutina: Kao nekom ko veruje da zaposleni sami svojim stavom, postupcima, energijom i sposobnostima kreiraju svoj put i karijeru, preostaje mi da se nadam, kao i da radim na tome da moja deca sama prepoznaju koji karijerni put je za njih najbolji. Ako to bude profesija controllera, podržaću ih da što više unaprede veštine neophodne za taj posao a dalje će, verujem, sami da nalaze svoj put.

■ Kako izgleda radna atmosfera u kompanijama u kojima radite? Kakvi su odnosi među kolegama?

Jasna Jovanović: Atmosfera je jako važna. Radila sam u različitim kompanijama, u različitim fazama kroz koje su te kompanije prolazile ali mi je misija uvek bila da se na poslu i dobro zabavimo. Imam puno prijatelja među kolegama i Aleksandra je jedna od njih. Kada ljudi koji rade zajedno imaju zajednički cilj, timski rad i podržavanje postaju nešto što se podrazumeva. U našem slučaju, želja da pacijenti u Srbiji imaju iste šanse za lečenje kao i pacijenti u EU je vizija koju delimo.

CONTROLLING

■ Koliko je razvijen controlling u vašim kompanijama?

Jasna Jovanović: Rekla bih da je vrlo sličan stepenu razvijenosti HR funkcije. Budućnost controllinga je, kao i u HR-u, u razumevanju i vođenju poslovnih odluka kroz korišćenje alata koji su nam funkcionalno dostupni. Biti pravi poslovni partner biznisu je umetnost i zahteva poznavanje biznisa i svih izazova sa kojima se susreće kompanija, a tek nakon toga primenu tradicionalnih controlling i finansijskih veština. Controlling u našoj kompaniji korača sigurno u ovom smeru.

■ Kako biste opisale dobrog controllera?

Jasna Jovanović: Kao nekog ko nikada nije za svojim stolom. Šalu na stranu, tradicionalna slika finansijskog controllera zatrpanog excell tabelama je prošlost. Dobar controller je neko ko je u centru dešavanja, poznaje poslovne izazove, razume u kom pravcu kompanija želi da ide i sve to prevodi na jezik finansijsa. Sve u svemu, nije lak posao.

■ Kakva je Vaša saradnja sa kolegama iz sektora za controlling?

Jasna Jovanović: U jednoj reči, u pitanju je partnerstvo. Finansijske i HR, kao funkcije, imaju slične faze u evoluciji – od administracije, do biznis partnera i, iz tog razloga, možemo mnogo da naučimo jedni od drugih. Upravo mi kolega Rory Gallagher, CFO naše kompanije poreklom iz Irske, pomaže da odgovorim na ova pitanja i interesuje se zašto HR daje intervju za Controlling, a ne on. To je pravi timski rad!

■ Da li biste vašoj deci preporučile da budu controlleri kada porastu?

Jasna Jovanović: Ukratko - da! Budućnost finansijsa vidim u biznis partnerima - controllerima. Ova funkcija, ma kako se zvala 2030. daje sveobuhvatnu sliku biznisa, a ujedno omogućava brz razvoj karijere. Kroz controlling se stiču univerzalne veštine koje nisu specifične za određenu industriju i to omogućava mobilnost i fleksibilnost koja će biti potrebna u budućnosti.





■ **Da li se može bez controllera?**

Aleksandra Dutina: Finansijsko izveštavanje, praćenje i kontrola troškova, finansijski menadžment su postali neminovni deo poslovnog života i čini se da se bez nekih zanimanja jednostavno ne može postići kvalitet koji se očekuje. Jedno od tih zanimanja je i controller.

■ **Ako biste controllera opisali kao životinju, koja bi to bila?**

Aleksandra Dutina: Lav, jer ili jesi ili nisi.

PRIVATNO

■ **Kada ste bile male o kojoj karijeri ste maštale?**

Aleksandra Dutina: Kao mala verovala sam da ću biti profesionalni sportista, kasnije sam sebe videla kao uspešnog advokata ili sudiju. Kada posmatram te izbore iz današnje perspektive, uočavam da su oba zanimanja okrenuta ljudima i timskom radu. Očigledno da to nije bilo slučajno jer kasnije se ispostavilo da će upravo svakodnevni rad sa ljudima u oblasti HR-a biti moja najveća motivacija.

■ **Da li za sebe možete da kažete da ste uspeli u životu?**

Aleksandra Dutina: Definitivno da, jer imam uz sebe divnu porodicu, kumove, prave prijatelje. Imam posao i kolege sa kojima imam dobru saradnju. To je za mene neprocenjivi uspeh!

■ **Putovanje koje pamтите?**

Aleksandra Dutina: Putovanja pamtim po situacijama i osećajima koje na putu doživim, zato izdvajam mir i opuštenost na primorju Grčke i ubrzani puls Njujorka koji te obuzme čim u njega zakoračiš.

■ **Da li imate neki hobi?**

Aleksandra Dutina: Nemam, ali ako mi se dan produži za koji čas više, sigurno ću se pozabaviti nečim novim.

■ **Omiljena knjiga?**

Aleksandra Dutina: Nemam jednu omiljenu knjigu, već više, ali navešću poslednju koju sam pročitala i koja mi se dopala jer je drugačija a to je „Čovek po imenu Uve“.

■ **Uz koju pesmu volite da plešete?**

Aleksandra Dutina: To zavisi od trenutka i okruženja, ili me ponekad se energija pa zaplešem ili ne.

■ Da li se može bez controllera?

Jasna Jovanović: Ne, ukoliko ne želite da imate kompromis u provedenju biznis ciljeva u finansijsku sliku kompanije. To je kao da me pitate da li se može bez HR-a.

■ Ako biste controllera opisali kao životinju, koja bi to bila?

Jasna Jovanović: Teško pitanje, možda slon – ne zaboravljaju ništa, poštuju druge u ekosistemu i mirni su, dok se ne stvori potreba da reaguju, a tada pokažu pravu snagu.

PRIVATNO

■ Kada ste bile male o kojoj karijeri ste maštale?

Jasna Jovanović: Kad smo kod životinja, moj san je bio da budem veterinar. To me je brzo prošlo i, već negde od srednje škole, maštala sam da budem psiholog što mi se i ostvarilo.

■ Da li za sebe možete da kažete da ste uspeli u životu?

Jasna Jovanović: Ovo je najteže pitanje. Ne postoji tačan odgovor. Sa jedne strane, neko sam ko uvek misli da može još, ali kada pogledam šta sam sve postigla sa 34 godine, imam predivnu ćerku Iskru, đaka prvaka, supruga Nikolu, prijatelje i uspešnu karijeru već 11 godina... Moram da kažem da mi za sada ide dobro.

■ Putovanje koje pamтите?

Jasna Jovanović: Bilo ih je mnogo i pamtim sva. Možda poslednje poslovno putovanje u Belorusiju, u Minsk, u avgustu ove godine, baš zato što je drugačiji od onog kako ga zamišljamo. Vredi videti.

■ Da li imate neki hobi?

Jasna Jovanović: Ako se to može nazvati hobjem, imam dobermanu staru dve godine i uživam da provodim vreme u šetnji sa njom.

■ Omiljena knjiga?

Jasna Jovanović: U skladu sa obrazovanjem, preporučicu jednu kojoj se stalno vraćam jer je smatram stručno validnom, self-help klasikom, a u pitanju je „Vodič u razuman život”, Albert Ellis.

■ Uz koju pesmu volite da plešete?

Jasna Jovanović: Volim sve pesme koje imaju duh starog Beograda, a uz to nije lako plesati...





■ **Omiljena destinacija za skijanje?**

Aleksandra Dutina: Iako svake godine obećavamo sebi neku promenu, ostajemo verni Rtnju i Kopaoniku.

■ **Omiljena životinja?**

Aleksandra Dutina: Ponosni Lav.

■ **Najsrećniji dan u životu?**

Aleksandra Dutina: Imala sam puno srećnih dana i uvek verujem da najbolje tek dolazi!

■ **Vaš životni moto?**

Aleksandra Dutina: Nema stajanja, samo hrabro napred!

■ **I, na kraju, kako biste opisale sagovornicu?**

Aleksandra Dutina: Pa evo, i posle više od 2 godine kako ne radimo zajedno Jasna mi nedostaje. Jasna je puna energije, inicijator modernih ideja, iskrena, otvorena... jednom rečju, neko koga želite za prijatelja. Prati dešavanja u HR-u. Uvek želi da isprati novosti i podrži mlade i njihove ideje. Ume da sluša i da čuje šta joj sagovornik govori i verujem da kolege sa kojima sada radi to prepoznaju i vrednuju. ■

Aleksandra Dutina je HR direktor u Carlsberg Srbiji od juna 2017. godine. Pre Carlsberg Srbije radila je kao HR direktor u Etihad Airways, odnosno u Air Srbija. Aleksandru možete kontaktirati e-mailom: aleksandra.dutina@carlsberg.rs.



■ Omiljena destinacija za skijanje?

Jasna Jovanović: Kopaonik iz mnogo razloga...asocira me na prijatelje, detinjstvo, tradiciju, atmosferu na kraju sezone, staze, sunce, kuvano vino, pitu od borovnice...

■ Omiljena životinja?

Jasna Jovanović: Pas. Doberman.

■ Najsrećniji dan u životu?

Jasna Jovanović: Ovo je lako, kada se 5.11.2010 rodila Iskra Jovanović.

■ Vaš životni moto?

Jasna Jovanović: Uh, bolje zvuči na engleskom - Think Win Win.

■ I, na kraju, kako biste opisale sagovornicu?

Jasna Jovanović: Aleksandra je pre svega veliki drug, rođeni lider i borac za pravdu. Ona je neko od koga uvek možete da očekujete iskren savet i podršku i pored nje je posao uvek i zabava. Nekako ne mogu da se otmem utisku da je ona pre svega moj prijatelj pa tek onda menadžer, koleginica, HR...Mislim da svi ljudi koji su radili sa njom mogu da potvrde da ona pruža osećaj sigurnosti i nepresušan je izvor dobre energije koja je dovoljna da se savladaju svi poslovni izazovi. Volela bih da nam se poslovni putevi nekad ponovo ukrste jer je od Aleksandre lako učiti. ■

Jasna Jovanović je HR direktor u kompaniji Roche od 2015. godine. Pre Roche-a, Jasna je radila u kompaniji Air Srbija, a prvih 7 godina svoje karijere provela je u Holcim-u na različitim HR pozicijama. Jasnu možete kontaktirati e-mailom: jasna.jovanovic@roche.com

VEDRANA BOŽIĆ

HR MANAGER
ADRIA MEDIA GROUP

MALI I VELIKI HR

Ovih dana pripremam svoju prvu radionicu na temu kontrole upravljanja ljudskim resursima, kao i na jednu staru temu o ulozi HR-a u organizaciji ali posmatranu na nov način. Samo pitanje „kako kontrolišete faktor poslovanja koji se naziva ljudski resursi” učvršćuje me u stavu da upravljanje ljudskim resursima kompanije obavezno mora da postoji, može da bude merljivo, nezaobilazno je, bilo da je personalizovano kroz sektor ili izvršioca ili ga uopšte nema u formalnoj organizacionoj šemi. Kad kažem reč controlling, svi tekstovi i razmena mišljenja na koje sam nailazila svih ovih godina a koja se trude da objasne ulogu HR-a, opisuju evoluciju ove funkcije ili se bave predskazivanjem budućeg trenda, deluju mi nepotrebno. Kako je rekla jedna moja koleginica čiji sam tekst ranije čitala u ovom magazinu: „Nigde nisam videla da se okupe finansijski direktori i dokazuju nekom potrebu svoje uloge u kompaniji.”

Ne bih da umanjujem vrednost i uspešnost postavljanja ciljeva i KPI-ijeva HR-a po industrijama, i dobre dugoročne rezultate koje su neki moderni pristupi doneli mnogim kompanijama, ali ovaj controlling pogled pravo kroz sredinu deluje mi kao pravi način da se pojasni da, želeo ne želeo, planski i formalno ili ad hoc i od slučaja do slučaja, direktno ili posredno, onaj ko upravlja poslovanjem organizacije, upravlja i faktorom ljudskih resursa. Čak i da se radi o organizaciji od deset ljudi. Organizacije koje broje više od 100 zaposlenih, naravno, ne bih dovodila u pitanje u pogledu formalnog postavljanja funkcije upravljanja ljudskim resursima ili kadrovima, osim što bih naglasila da tu ima „mnogo mleka koje usput može da se prospe”, a još gore od toga, i da se „pokvari”, ako to upravljanje nije dobro.

Kontrolu HR funkcije, ujedno i ono što sam HR treba da kontroliše, vidim kroz tri aspekta:

- finansijski,
- kvalitativni, i
- regulatorni.

Prvi, finansijski, zato što mu se od izrade biznis plana preko celogodišnjeg praćenja troška radne snage, daje neupitan značaj. On, dakle, predstavlja kontrolu personalnih troškova i dobro postavljanje, planiranje i praćenje istih. Drugi, kvalitativni, predstavlja ostvarenje i dugoročno održanje kvaliteta i konkurentnosti - organizacija konstantno mora da se menja u skladu sa tržištem i poslovnom strategijom - a kako praćenjem i razvojem tehnologija ili veština marketingom, tako i razvojem kompetencija i praćenjem i unapređenjem učinka ljudi u organizaciji. Na kraju, treći - jako je važno da



se ljudi kreću u sistemu koji je regulisan u skladu sa zakonom i internim procedurama koje će omogućiti platforme i otvoriti vrata, ali i pravila na putu ka ostvarenju ciljeva. Ja najviše volim da se bavim konkurentnošću ljudskih resursa i radujem se svakom rezultatu postignutom na tom polju.

Pošto mi je zadato da radionicu koncipiram u trajanju od tri radna dana, ovi aspekti pomogli su mi da napravim i odgovarajuću strukturu. Onda sam razmišljala šta je najvažnije da se kaže i da se demonstrira u svakom delu, i tad sam se zapitala - koje važne razlike će da se pojave između malih i velikih organizacija. Zasnovano na ličnom iskustvu, ispričaću vam jednu priču o uspostavljanju HR-a u relativno maloj organizaciji.

Pre desetak godina, kad su mi rekli da će da me angažuju da uspostavim HR funkciju u kompaniji, naivno da sam pomislila da HR uopšte ne postoji. Rečeno mi je da se plate i prijava i odjava zaposlenih rade u finansijama, da personalna administracija i organizaciona struktura nisu formalno usklađene sa postojećim i jasnim strateškim planom i da ništa drugo od HR aktivnosti ne postoji. Kompanija je u tom trenutku brojala 87 zaposlenih. Ali, ništa nije bilo kako sam očekivala, a došla sam sa četvorgodišnjim iskustvom u HR-u jednoj internacionalnoj organizaciji. Funkcija HR-a nije bila personalizovana u tom trenutku, a kao funkcija je uveliko bila ostvarivana kroz većinu aspekata i ciljeva, iako je bilo potrebe za usaglašavanjem. Prvo sam se suočila sa različitim očekivanjima od HR-a kod članova menadžment tima. Generalni direktor je bio nezadovoljan organizacionom promenom, koja se

završila neslavno. Želeo je da ima jasnu organizacionu postavku i upravljanje organizacionim dizajnom u skladu sa strategijom kompanije, ali i u skladu sa zakonom o radu. Želeo je bonusni sistem za menadžment tim. Direktorka finansija videla je nekoga na koga će da prebaci odgovornost za prijavu i odjavu zaposlenih. Dobila je taj vid rasterećenja odmah, a za nekoliko meseci dobila je i preciznije planove personalnih troškova. Advertajznig direktorka je imala veoma dinamičan tim i potrebu za zapošljavanjem novih članova, a imala je i negativna iskustva sa prethodnim selekcijama. Ona i generalni direktor su se složili – nema više ulaska u kompaniju bez evaluacije HR-a i poželeti su da više struktuirano i planski rade na razvoju zaposlenih. Jedan biznis direktor osmotrio je okolnosti na terenu i HR menadžera video kao igrača kojeg će, kad zatreba, da izvede na teren radi postizanja cilja: „Mislio sam da ispitam neke promene u ovom timu, kako bi recimo bilo da se ti vidiš sa tim ljudima, da proverimo njihovu zainteresovanost i ujedno da mi kažeš kako ih vidiš.” On je od HR-a očekivao neku stručnu evaluaciju kao dodatak svojim resursima za donošenje odluke i upravljanje. Neko je želeo psihologa i podršku i usaglašavanje sopstvenog potencijala i očekivanja sa onim što nudi kompanija. Neko se i plašio novopridošlog objektivnog posmatrača i controllera... Sto ljudi, sto čudi. Svi su znali sve o HR-u, kao što je i uobičajeno u našem društvu i našoj kulturi.

Generalni direktor je dobro poznavao tim koji vodi, strategiju za ciljano tržište i ipak najbolje od svih, uključujući i mene, znao i šta dugoročno da očekuje od HR-a. Želeo je da ima jasnu organizacionu postavku i upravljanje organizacionim dizajnom u skladu sa strategijom kompanije ali i u skladu sa zakonom o radu. To je bila okosnica jednog od ciljeva, a oko toga su se sami od sebe razvijali ključni indikatori učinka. Želeo je bonusni sistem za menadžment tim. Imao je jasnu predstavu o ključnim igračima i nameru da postavim „šta ako” planove, kao što je plan nasleđivanja na pozicijama, a što je ukazivalo na potrebu za identifikacijom i upravljanjem potencijalima i planovima razvoja, planom treninga i planom karijere talenata. Normalno je onda da se još prilikom selekcije i regrutacije vodi računa o tome kakvi su profili

potrebni i da se ciljano regrutuju lideri, uklapajući operativci, ili kreativci i potencijali. Dalje, da se o njihovom uhadavanju sistemski i kvalitetno vodi računa, da se formira jasan sistem plata i beneficija i korporativno upravljanje i kultura. Želeo je da obezbedi sve optimalne uslove za rast kompanije u pogledu broja zaposlenih. A sve što je bilo potrebno već je imao u timu kroz njihova znanja i kompetencije, u dobro uigranoj dinamici uz plansko podsticanje aktivnosti koje su jasno punile liste ostvarenih ciljeva i kroz moćnu komunikaciju vizije za koju su se „lepili” oni koji su imali potrebno uverenje da su tu baš zbog te misije i vizije. Ovo poslednje je, gledajući unazad, bilo možda najmanje svesno upravljanje a najvažnije za ostvarenje rezultata.

Sve što je ova mala organizacija prepoznala kao delove mape upravljanja ljudskim resursima, velike organizacije uglavnom imaju strateški postavljeno i za njih je veći izazov praćenje i implementacija. Male kompanije, ako su optimalno postavljene, često mogu da budu odličan primer velikim organizacijama. Mislim da je tajna njihovog uspeha (kada jesu uspešne) upravo ispunjenje formule koja za postizanje rezultata podrazumeva posedovanje odgovarajućih znanja i sposobnosti, vredno delovanje, odgovarajuće akcije i na kraju uverenje: veru i želju za uspehom baš u tom polju. To je lako sagledati u manjoj organizaciji, pa tom formulom i (ne)očekivano mala zemlja kao Srbija donese srebro sa evropskog prvenstva u košarci. Koji su to veliki uspešni sistemi koji uspešno primenjuju ovu formulu, to stavljam vama na razmišljanje.

A za mene i moj program, na kraju, svede se na isto: dok ste uverenjima usklađeni sa ciljem, radite aktivno na njegovom ostvarenju i posedujete ili stičete potrebna znanja i kompetencije, i u malim i u velikim organizacijama kontrolišete jeste li finansijski u okvirima budžeta i odgovorili ste ljudskom faktoru na svaki element strategije profita, da li imate konkurentnu prednost u zaposlenima i skladno svojoj branši znate kako da je stičete, i da li ste u skladu sa zakonom a pri tom ste pojednostavili upravljanje korporativnom kulturom i imate visok stepen automatski primenjive regulative, koja podstiče kvalitet, štedi vreme i unapređuje efikasnost, te ima rešenja ili korake do rešenja za svaki novi izazov. ■

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

BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



MADE IN GERMANY

A portrait of Nikola Stokić, a man with a beard and short hair, wearing a light blue suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He has his arms crossed and is looking directly at the camera. The background is a textured, abstract wall with blue and grey tones.

NIKOLA STOKIĆ
HR BIZNIS PARTNER
NIS AD

Podatak po podatak... i HR analitičar

Čuo sam skoro da je pre početka bilo koje analize u HR-u prvo potrebno da se zaposli odgovarajući čovek – analitičar. Treba napisati dobar i detaljan opis posla, testirati, intervjuisati, utvrditi nivoe kompetencija svih kandidata dok se ne pronađe onaj savršeni, onaj koji će udisati podatke i dostavljati takve analize i izveštaje na osnovu kojih će menadžment moći da donosi dobre strateške odluke. Logično, zar ne?

Za ozbiljnu analitiku, pre zapošljavanja ozbiljnog analitičara, morate da verujete bazi podataka koju analizirate i na osnovu koje ćete dalje moći da izvlačite zaključke. Velika je razlika između toga da li je vašu bazu „punilo“ pedeset studenata na letnjoj praksi kojima je to bio jednokratni zadatak ili je posao završavao tim kojem su jasni svrha i viši cilj posla kojim se bave. Vidao sam rukovodioce koji na svojoj listi zadataka samo štikliraju da je posao obavljen (ako je pre roka, dobija se i bonus) i smatra se da je zadatak završen time što je „onaj veliki spisak napokon unesen u sistem“. Retki su oni koji imaju dobre kontrolne mehanizme kojima se redovno proverava kvalitet unosa podataka u sam sistem.

Danas se mnogi ovakvi transakcioni poslovi ustupaju za nadoknadu i odgovornost za tačnost izveštaja koji proizilazi iz same baze podataka koja je prepuštena trećem licu (dok mi često ostajemo bez mogućnosti kontrole i uvida u nivo stručnosti kojima to treće lice raspolaže). Iako idealni *outsourcing*, kao bilo koja servisna podrška, treba da liči na Čarobnjaka iz Oza gde pri tom ne bismo ni smeli da primetimo „čoveka iza zavese“, svestan sam da je trenutno na tržištu veoma malo onih posvećenih i odgovornih.

Ako je slučaj da unos podataka u sistem kontrolišu odgovorni timovi, i kada verujete podacima u njemu jer ste „očistili“ baze podataka od raznog đubreta koje niko nikada nije proveravao, i kada ste obezbedili način da sistem neće ponovo da se „iskvari“ čim mu okrenete leđa jer je dugoročno održiv, onda možete da se prepustite i osnovnom izveštavanju.

Odmah posle dečjih bolesti, kako to rade kompanije u okruženju i/ili industriji, a kako bi vrednosti mogle da se upoređuju, na scenu stupa izbor metodologije za računanje pokazatelja. To je često kamen spoticanja, zato što je metodologija prepisana sa interneta ili prevedena sa stranog jezika, bez dubljeg razumevanja ili uključivanja specifičnosti zemlje ili procesa za koji se problem analizira. Da ne pričamo o tome da nikako ne možemo da budemo sigurni da je ono što je konkurencija izračunala i objavila uopšte metodološki ispravno i uporedivo sa našim vrednostima.

Jedna od interesantnijih analiza koje sam radio odnosila se na preispitivanje sistema nagrađivanja. Sve započinje sa jednostavnim pitanjem - koliko su oni zaista efikasni? Da li su vama pokazatelji uspešnosti i dalje aktuelni, odnosno kada ste ih poslednji put revidirali? Da li su prestrogi ili možda preblagi? Da li ih imate previše, pa je efekat pojedinačnog pokazatelja nedovoljan da bi se zaposleni njime uopšte bavio? Ili su koncipirani tako da navode organizacioni deo na to da ide na levo, dok se cela kompanija trudi da skrene desno?

Kada se slagalica složi i kada se na licu pojavi onaj „AHA!“ efekat, bez traga sumnje u tačnost podataka koji su se ukrstili, možemo da pričamo o pravoj HR poslastici, odnosno o sledećem nivou- prediktivnim sistemima.

Šta to može da bude u HR-u? Sa dobrim istorijskim podacima danas možete da se bavite predviđanjem i uključenosti (*engagement-a*) i učinka (*performance-a*) ili čak fluktuacije (*turnover-a*). U kreativnosti i smišljanju novih prediktivnih sistema, samo je nebo granica... ■

IVANA SAVOVIĆ

SPECIJALISTA ZA LJUDSKE RESURSE
NLB BANKA

Dobrim *onboardingom* sprečavamo loš *off boarding*

Nakon završenog procesa selekcije i izbora kandidata, poslodavac očekuje da se novi član tima u što kraćem roku adaptira na korporativnu kulturu nove kompanije i da u što kraćem roku dostigne željeni nivo produktivnosti. U poslednje vreme, izazov kompanijama jeste da osmisle i naprave dobar *Onboarding* program, koji neće da bude stereotipan, ali koji s druge strane može da podrži zaposlenog u njegovim prvim aktivnostima na novom poslu, pružajući mu šansu za što brže postizanje produktivnosti i uklapanje u radnu i korporativnu sredinu.

Privikavanje na nov sistem je izazov koji prati svaku promenu poslodavca. Novim članovima tima neophodna je podrška, kao i pružanje bazičnih informacija o sistemu i načinu na koji on funkcioniše. Naša kreativnost prilikom osmišljavanja *Onboarding* procesa omogućila je prilagođavanje u kratkom roku.

Izbor prilikom kreiranja *Onboardinga* u smislu njegove dužine, samog procesa i načina primene, zavisi od kompanije, veličine sistema i mogućnosti za primenu. Naš *Onboarding* proces započinje pre dolaska novozaposlenog, i to upućivanjem pismene dobrodošlice novom kolegi (putem emaila) i slanja obaveštenja timu u koji zaposleni dolazi, radi informisanja o dolasku novog kolege. Naše kolege su uvek pozitivno reagovala na dobrodošlicu koju dobiju i pre nego što zvanično dođu na posao prvog radnog dana, a do tada smo se mi potrudili da i sve kolege u timu budu informisane o njegovom dolasku. Sledeći korak je najznačajniji u procesu za novozaposlenog, a to je određivanje mentora – osobe koja će u narednom periodu

da bude njegova najveća podrška (uglavnom mentor i jeste direktni rukovodilac). Nakon toga sledi određivanje „Badija“ – osobe koja pomaže novom kolegi u procesu socijalnog integrisanja. Poželjno je da se izabere osoba koja je deo istog tima, koja je dovoljno dugo u kompaniji i koja poznaje kolege i procese. Ono što takođe ostavlja dobar utisak jeste da radno mesto, zajedno sa neophodnom opremom, telefonom i formiranim email nalogom dočeka zaposlenog prvog radnog dana zajedno sa poklonom dobrodošlice. Pokloni uglavnom treba da budu pripremljeni tako da predstavljaju odgovor na potrebe radnog mesta i novozaposlenog u početku (rokovnik, hemijske, čokoladice, agende...).

Onboarding proces definiše detaljno svaku aktivnost u prva tri meseca i to po radnim nedeljama:

- dobrodošlica,
- obilazak sektora/oddeljenja i upoznavanje sa saradnicima,
- predstavljanje rukovodioca/mentora i Buddy-ja,
- predstavljanje i upoznavanje sa demografskim podacima banke, organizacionom šemom, procedurama i propisima,
- upoznavanje sa HR funkcijom i prezentovanje sadržaja u okviru funkcije, a koji su važni za novozaposlenog,
- predstavljanje i upoznavanje sa strategijom kompanije i ključnim smernicama
- organizaciona klima i kultura,
- kruženje zaposlenog u okviru sektora,
- učenje obaveznih obrazovnih sadržaja, i
- nakon tri meseca - fidbek intervju.

Naša praksa je pokazala da susret koji zaposleni imaju u neformalnom okruženju nakon mesec dana provedenih u kompaniji sa kolegama iz ljudskih resursa i drugim kolegama koji su se u istom periodu pridružili timu, predstavlja ključan trenutak u njihovoj adaptaciji.

Osim opšteg uvođenja u posao, a koji uobičajeno podrazumeva predstavljanje dešavanja u sektoru, predstavljanje radnih aktivnosti i osnovnih projekata, raspolaganje radnim procedurama, predstavljanje metodologija, alata, ne zaboravimo da je novozaposlenima potrebna pomoć i u socijalnoj integraciji. Prilikom tog

susreta oni upoznaju kolege koje su u istom periodu započele sa radom, pa tako mogu da razmenjuju iskustva, da dobiju priliku da se predstave i da saznaju sve neophodne detalje o kompaniji u kojoj rade a koji možda nisu bili predstavljeni.

Dobrim *onboarding* programom utičemo na organizacionu kulturu i organizacionu klimu i doprinosimo zadovoljstvu zaposlenih. *Onboarding* je šansa da predupredimo probleme u radu, nezadovoljstvo i nesnalaženje zaposlenih koji se priključuju timu. Dobrim *onboardingom* sprečavamo brz dolazak *offboardinga*. ■



Ivana Savović je specijalista za ljudske resurse u NLB banci od 2015. godine. Pre toga je radila na drugim odgovornim funkcijama, odnosno na poziciji HR menadžera u kompaniji Gebruder Weiss, i kao finansijski menadžer u kompaniji Link Consultants International. Ivanu možete kontaktirati e-mailom: ivana.savovic@nlb.rs

ANJA DADASOVIĆ,
HR DIREKTOR
KOTEKS VISCOFAN

Viscofan
Srbija



Kooperativnost na prvom mestu!

Tokom studiranja oduvek sam sebe zamišljala u nekoj velikoj kompaniji u kojoj ću imati šansu da se razvijam, saradujem sa kolegama iz različitih zemalja i gde ću sa radošću svaki dan da odlazim na posao. Ponekad sam brinula da će sve to da ostane samo na nivou mašte, a onda mi se desio *Koteks Viscofan* koji je prevazišao sva moja očekivanja.

Kompanija *Koteks Viscofan* (ranije *KoteksProdukt*) bavi se proizvodnjom nejestivih kolagenih omotača od 1985. godine. Španci su procenili da je poslovna klima povoljna i da nudimo razvojne mogućnosti i tako 2005. godine postajemo deo *Viscofan grupe* i sve ovo što smo danas – svetski lider u proizvodnji omotača za mesnu industriju. U pitanju je proizvod koji svi svakodnevno koriste, ali koji nije previše promovisan u medijima, pa se često našalim da mi „dominiramo u tišini, bez stvaranja buke“.

Zaista je izazov raditi u HR odeljenju u velikoj proizvodnoj kompaniji koja je deo velike korporacije. HR odeljenje u našoj kompaniji predstavlja podršku proizvodnim procesima i stoga i težimo stvaranju partnerskih odnosa sa ostalim odeljenjima i svakodnevno podstičemo dvosmernu komunikaciju. Činjenica da se proizvodnja odvija 24/7 dovoljno objašnjava da je *Koteks Viscofan* jedno dinamično okruženje, u kojem svaki radni dan pruža nove izazove, a koje naši zaposleni uspešno savladavaju.

Aktivnosti i razvoj naše kompanije posledica su truda i posvećenosti naših ljudi. Zato je neophodno da pažljivo biramo nove talente, kako bismo se u svakom trenutku opredelili za one

koji najviše odgovaraju našim potrebama. To bi bilo nemoguće bez dobre politike regrutacije i selekcije.

Regrutacija i selekcija u našoj kompaniji baziraju se na:

- objektivnosti,
- jednakim šansama,
- osposobljenosti, i
- internom unapređenju.

Svaki izbor i zapošljavanje novih talenata mora da se zasniva na unapred definisanim objektivnim kriterijumima, koji su u saglasnosti sa zahtevima radnih mesta definisanih u opisi-ma poslova. Takođe, ne podržavamo bilo kakvu diskriminaciju i zanemaruju se svi ostali aspekti koji nisu relevantni za posao. S druge strane, uzimaju se u obzir obrazovanje i profesionalno iskustvo kandidata a koje ima direktan značaj za obavljanje određenog posla. Još jedan od važnih aspekata je taj što po potrebi raspisujemo i interne konkurse kako bismo našim zaposlenima pružili mogućnost da konkurišu i da dobiju šansu za dalji razvoj karijere.

Partnerski odnos našeg HR odeljenja sa ostalima posebno dolazi do izražaja prilikom selekcije novih talenata, jer smo došli na taj nivo saradnje da HR nije neko ko će samo da završi papirologiju sa izabranim kandidatom, već se zaista usaglašavamo u vezi sa izborom i to je nešto na šta smo zaista ponosni, jer nam je cilj isti – primiti najboljeg čoveka za to radno mesto, čime smo svi na dobitku, i mi i novi kolega. Najveći pokazatelj zadovoljstva nam je to što za svaki konkurs dobijemo mnogo prijava i što najveći broj prijava budu preporuke naših zaposlenih, da li članovima porodice ili prijateljima, i to nas uvek čini ponosnim.

U duhu kaizena, težimo stalnim unapređenjima, optimizaciji procesa i inovacijama i zato su treninzi zaposlenih nešto mandatorno za nas. Neretko čujem da se u ovim kriznim vremenima najviše štedi na budžetima za treninge zaposlenih, a što u *Koteks Viscofanu* nije slučaj. Nama su razvoj i treninzi zaposlenih od velikog značaja i mnogo se ulaže da se svakom zaposlenom, onom koji ima potrebu i ambiciju da se dalje razvija i usavršava, isto i omogući. Osim obavezne obuke za novozaposlene o opštim procesima i procedurama u kompaniji i na konkretnom radnom mestu, veliki naglasak je

na treninzima i usavršavanju – da li je to učenje stranog jezika, usavršavanje rada u nekom programu, specifične obuke u vezi sa konkretnim radnim mestima, seminari u vezi sa aktuelnim zakonskim propisima, dodatno obrazovanje, sve dolazi u obzir, samo da to doprinosi unapređenju i da ima praktičnu primenu.

Treninzi zaposlenih imaju za cilj da svi zaposleni steknu znanja i sposobnosti koje su im neophodne za optimalno izvršavanje radnih aktivnosti, kao i za unapređenje performansi, te odluke o potrebnim obukama donosimo u skladu sa definisanim strategijom i aktuelnim potrebama radnog mesta.

Principi kojima se rukovodimo u oblasti treninga i razvoja zaposlenih su:

- osposobljenost i razvoj,
- planiranje,
- korisnost,
- kontinuitet, i
- kvalitet.

Neophodno je da obuka garantuje da su zaposleni obučeni tako da u svakom trenutku mogu optimalno da obavljaju svoje postojeće aktivnosti, kao i nove sa kojima se susreću. Obuke treba da budu planirane i pažljivo razmotrene, kao i da imaju praktičnu primenu. Osim što obuke treba da budu kvalitetne, važno je i da razvoj zaposlenih treba da bude kontinuiran i da ne treba da bude vremenski ograničen.

Naravno, da bi čitava priča bila uspešna, neophodno je da, osim angažmana HR odeljenja, postoji angažman i podrška menadžera ostalih odeljenja, koji sagledavaju potrebu za treninzima i razvojem prema radnim mestima i prema zaposlenima, kao i podrška direktora koji na kraju sve to odobrava. Takvu ideju o treninzima i razvoju zaposlenih uspešno ostvarujemo u našoj kompaniji.

Dobro osmišljena politika selekcije osnova je od koje sve započinje kada se radi o privlačenju talenata, ali preduslov da bi kompanija zaista imala „pravu osobu na pravom radnom mestu u pravo vreme“ jeste saradnja HR-a sa drugim odeljenjima i to je ono čemu svakodnevno težimo u *Koteks Viscofanu*. I nakon što pronađemo pravu osobu, sledeći korak jeste da je zadržimo u kompaniji putem kontinuiranog razvoja i usavršavanja koji omogućujemo našim zaposlenima, a što se i pokazalo kao odličan alat za motivaciju zaposlenih. ■

Anja Dadasović,
radi kao HR direktor
u kompaniji Koteks
Viscofan. Anju možete
kontaktirati na mail:
dadasevica@koteks.
viscofan.com.

VEDRAN BABIK

CSO

M&I SYSTEMS, CO. GROUP

DIGITAL, GENERACIJE I PRIČE

Koliko imate godina? Ako kao ja smatrate da ste u „najboljim godinama“ – iako ljudi oko vas ne misle tako – i prošli ste klasično ekonomsko obrazovanje, znate, pratite ili vas zanima nešto o marketingu, onda se verovatno pitate – šta se dogodilo? Portali, mreže, lajkovi, šerovi, tagovi, foloveri, influenseri... A niko se tome ne čudi. Osim vas, naravno. E pa, došlo je vreme da se osvestite. Dobro došli u doba digitala! OK, znam, ispravnije bi bilo reći digitalnog marketinga, digitalnog segmenta marketinga, ali, želimo biti *cool*. Dakle, digital!

Da se razumemo, nije digital nešto „toliko novo“, revolucionarno, nije „pogled u budućnost“. Digital više nije nešto u šta samo neki, odabrani, ulažu. Danas postoje kompanije koje ulažu svoje marketing budžete isključivo u digital. Tehnike koje se danas koriste u digitalnom marketingu donose jasne benefite, ali i opasnosti. Naime, te tehnike izjednačavaju šanse svih – i velikih i malih. U podlozi tih tehnika su komunikacija s korisnicima, poverenje u mišljenje drugih korisnika, sistematska analitika podataka o ponašanju korisnika. To nas je dovelo do nečega što zovemo „kolaborativna ekonomija“, odnosno model u kojem se veruje tuđem mišljenju i recenzijama. Osim kolabora-

tivne ekonomije, još dva trenda su u podlozi današnjih promena na tržištu. Jedan je svojevrsni šok zbog količine sadržaja. Naime, danas se stvara toliko sadržaja da gotovo 80% njih nema nikakvu ekonomsku vrednost (ili ih niko ne čita), pa je izuzetno teško dobiti pažnju, a upravo je to ono što marketinški stručnjaci žele. Drugi trend jeste obraćanje vrlo detaljne pažnje na korisnika. Danas kompanije moraju da razumeju osnove umrežene ekonomije u čijoj su srži integracija, komunikacija korisnika i kompanija, komunikacija korisnika međusobno, te je potrebno utemeljiti svoje strategije i taktike na kreiranju poverenja korisnika. Međutim, istovremeno postoji sasvim legitimno pitanje – ko je korisnik?



Danas kompanije moraju paralelno da komuniciraju sa tri do četiri generacije korisnika, od kojih svaka doživljava digitalno na drugačiji način. To iz temelja menja pravila marketinške komunikacije i čini je dinamičnom, dodatno naglašavajući poverenje koje prema pojedinim kompanijama (ili brendovima) gaje korisnici. *Milenials* generacija će za petnaest godina predstavljati većinu radne snage u svetu, a ta generacija ima svoje navike, vrednosti, način ponašanja. Milenijalsi danas zapravo kreiraju pravila, barem pravila digitala. Međutim, dolazi još jedna generacija – generacija Z! Dok su milenijalsi prva informatička generacija, prva generacija koja je počela da živi i virtualno,

na društvenim mrežama, generacija koja je odrastala u vreme ekonomskog prosperiteta, generaciju Z karakteriše to da je rasla u vreme velike recesije. Dok je milenijalsima osećaj nesigurnosti tinjao negde u pozadini, generaciji Z je to bio glavni sadržaj odrastanja. Oni ni ne znaju za drugačiji svet od informatičkog, međusobno su povezaniji nego ijedna prethodna generacija. Kompjuteri, mobilni telefoni i društvene mreže su im sami po sebi razumljivi – ne pamte život bez tih stavki. Oni su potrošački svet sutrašnjice. Američki poslovni magazin „Fast Company“ nedavno je objavio tekst „Vaš vodič za generaciju Z: štedljivi, nepoverljivi prema brendovima, odlučni antimilenijalsi“, u

kojem upozoravaju da nova generacija stiže na tržište i usmerava kompanije na ono što treba da znaju o njima. Oni drugačije troše novac, finansijski su oprezniji. Oni manje veruju brendovima. Imaju najjači „filter za glupost“ jer su odrasli u doba kad su informacije dostupne u svakom trenutku. Međutim, istovremeno oni su otvoreni, inkluzivni i tolerantni prema razlikama. Vrlo su „prihvatljiva generacija“. Ta otvorenost i prihvatanje stvaraju priliku za marketinške stručnjake. Kreativnost, novi pristupi, različitost, ideje – to će biti nagrađeno.

Digital, iako tehnološki određen, nije samo „tehnološka priča“. Tehnologija u doba digitala omogućava mnogo toga. Sve što „pošaljete u digital“, sve što korisnici komentarišu, vole ili ne vole, dele ili ne dele – možete jasno i nedvosmisleno da pratite i da analizirate. I to je sjajna, možda i najjača strana digitala. Na vama je da je koristite koliko god možete. Međutim, to sasvim sigurno ne sme da bude temelj vašeg marketinga! Ali, šta onda jeste temelj? Želite da se ljudi zaljube u vaš brend, zar ne? Uz sve nove tehnike, nove modele, tehnološki napredak, nove i drugačije generacije korisnika, siguran sam da temelj vašeg marketinga mora da bude – priča! Priča o vama, vašoj kompaniji, proizvodu, brendu, ideji... Priča s kojom ljudi mogu da se povežu. Ljudi jednostavno vole priče! Tako smo programirani. Volimo dobre priče, identifikujemo se sa pričama, pamtimo ih, proživljavamo ih. Priče direktno utiču na naše neuro senzore, teraju nas da postajemo radosni, tužni, uzbuđeni, ljuti – samo time što gledamo, čitamo ili slušamo priču. Nedavno sam pročitao članak o istraživanju koje su sprovedli istraživači s Carnegie Mellon univerziteta, a u kojem su dokazali da su ljudi donirali dvostuko više novca programu Save the Children kada je brošura uključivala priču o devojčici Rokiji koja živi u siromaštvu i gladi, u odnosu na istu brošuru kada je donosila tačne podatke o broju dece koja godišnje umru od gladi. Korišćenje podataka je važno, međutim, želite li da publika kojoj se obraćate ostvari snažnu emotivnu vezu sa vama, vašoj kompaniji ili proizvodu, onda vam

treba priča!

Pogledajte Lego. Oni proizvode jednu jedinu igračku! I ako malo razmislite, ta igračka nije ništa drugo do obojena plastična kockica. Ima li drugih kompanija koje proizvode plastične kockice – naravno da ima. Pa, zašto je onda Lego poseban, veći, uspešniji? Odgovor je - zbog priče! Lego priča priču o beskrajnim mogućnostima, kreativnosti, o tome kako Lego nije igračka već ekspresivni i edukativni alat koji vam omogućava da se izrazite, da izgradite sve što vam mašta ponudi. Generacija za generacijom kupuje tu obojenu plastičnu kockicu. Lego i Warner Bros. su 2014. godine snimili „The Lego movie“, zapravo ništa drugo nego 90-minutna reklama. Zarada filma worldwide = 468 miliona dolara! Ne znam koliko je uspešnijih reklama ikad napravljeno. Zamislite samo koliko je dece nakon gledanja filma, onako uzbuđeno kako samo dete može da bude, zamolilo roditelje za novi Lego set! Dakle, priča prodaje proizvod!

Priče kreiraju poverenje. Pogledajte Adidas. Pravi, izvorni, prvi takav brend kojeg je osnovao obuçar koji je samo želeo da napravi opremu koja će jednom sportisti pomoći da bude bolji. I onda i danas!

Priče inspirišu. Pogledajte Apple. Klasična „priča o heroju“ koji je krenuo iz garaže, postigao uspeh, bio izbačen iz sopstvene kompanije da bi se na kraju pobednički vratio. Ceo brend se u očima svojih kupaca personifikuje, postovećuje se sa pričom o Jobsu.

Priča može vas i vaše klijente da učini posebnima. Pogledajte Dove. Stvarne žene, predivne, bez photoshopa.

Koliko ono imate godina? Bilo da smatrate da ste u najboljim godinama (bez obzira ko šta misli), ili ste *milenial* – vreme je da osmislite i ispričate svoju priču. I pošaljete je u digital! ■

Vedran Babik je CSO u M&I Systems, Co. Group od 2016. godine. Pre toga je radio na drugim odgovornim funkcijama u kompanijama Software AG i Enel Grupi. Vedrana možete kontaktirati e-mailom: vedran.babik@mi-system.co.rs

JOVANA STANOJČIĆ
 STRUČNI SARADNIK ZA MARKETING
 INPHARM

SA POTROŠAČIMA NA TI



Sećam se, iako bi se moglo reći da pripadam takozvanoj generaciji milenijalsa, kako je bilo u vreme devedesetih. Jedna prodavnica u kraju do koje je trebalo pešačiti desetak minuta, pa jedna apoteka, još udaljenija, dva bioskopa sa godišnjim repertoarom, državni fakulteti... Danas smo svi svedoci izobilja ponude: razne radnje, frizeri, informacije, apoteke, bolnice, televizije, pekare, privatni fakulteti... Pa, šta je dovelo do te „ekspanzije svega”? Potrošači. A kako?

Davaoci usluga su bili strpljiviji i pravilno su osluškiivali potrošače zarad dugoročnog uspeha. Znali su šta im je činiti, ukoliko su želeli da promene nešto – povećaju promet, izgrade/dograde brend do nivoa prepoznatljivosti ili već nesto treće. Pratili su šta kupci žele. Vremenom, kako su rasle želje, potrebe i mogućnosti potrošača, tako su rasle i ponude raznih, manjih ili većih kompanija.

Danas, više nego ranije, ko želi da opstane na tržištu mora da zna kako da „neguje” potrošače i da zadrži njihovo interesovanje. Ukoliko kompanija želi da zadrži pažnju potrošača ili da je stekne od nekih novih, potrebno je da iskoristi sve moguće resurse jer današnja borba na tržištu je surova, a potrošači sve izbirljiviji. Treba da im se priđe pažljivo i polako, na neki način neprimetno. Bez ugrožavanja njihovog prostora i vremena. Današnja tehnologija jeste idealna kao pomoć za postizanje ciljeva u ovom ubrzanju svega. Kada bi dan trajao 48 sati to bi svima odgovaralo, pa bismo onda priželjkivali da traje 72 sata i tako u nedogled, maštajući da uprkos produženom danu radno vreme i dalje bude 8 sati.

Složićete se da prema nekoj logičkoj (neteoretskoj) podeli postoje dve grupe potrošača: trenutni i potencijalni.

Trenutnim treba posvetiti više pažnje, paziti na njih, podsećati ih ponekad na sebe, ali i čestitati im rođendan, imendan, slavu i neke njima važne datume koje naravno ljubomorno čuvate u svojoj bazi podataka (u nastavku teksta su ideje za pravljenje baze).

U junu 2014. godine kupila sam cveće u jednoj beogradskoj cvećari, i nakon urađene porudžbine zatražili su mi podatke (ime, prezime, datum rođenja i e-mail). Od tog juna, već su mi tri puta čestitali rođendan putem maila. Svaki put kada me neko pita da li znam neku cvećaru, odmah izgovorim ime ove cvećare iako su među skupljima. Zašto? Zbog emocije. Ušli su u moj nesvesni deo mozga i lepim, prijatnim gestovima i ponavljanjem istih uspeali su da me naviknu na njihovo postojanje i na svaki pomen cvećare ja sa osmehom izgovorim koja je najbolja.

Jednom osvojenog potrošača treba da držite svim silama. Da ga negujete i pazite. To treba da bude cilj svake kompanije. Jer, ako on ode i napusti vaš proizvod/uslugu, on se nikada više neće vratiti. Danas, kada možete sve „na klik“, treba da iskoristite mogućnost direktne komunikacije sa potrošačima. Kanali su svima dostupni, samo je potrebno strpljenje kad su u pitanju rezultati.

Ukoliko se potrošač obrati kompaniji sa pitanjem, molbom, kritikom, sugestijom, važno je zapamtiti pravilo 4S - slušanje, slušanje, slušanje i slušanje. Naravno, ne puko slušanje, važno je čuti, razumeti, proceniti i reagovati, ali za početak 4S će uraditi veći deo posla. Morate da ih saslušate, čujete i da reagujete koliko odmah. Današnje vreme je, osim izobilja ponude, donelo i ubrzanje života i očekivanja. Zato je potrebno da reagujete odmah, jer će u suprotnom oni da potraže odgovor kod nekog drugog.

Potencijalni potrošači su vrlo interesantna grupa i ona može da se podeli na mnogo podgrupa, ali za to objašnjenje nam je potrebno mnogo više prostora. Potencijalni potrošači moraju svuda da vas vide, što kažu za današnje političare - „morate iz frižidera da iskačete“. Ali ne i da dosađujete, jer je granica između interesantnog i dosadnog vrlo tanka.

Postoji jedna prodavnica u mom kraju koja prodaje nestvarno ukusan džem. Kupovala sam dva puta i nijednom nisam pokušala da ga otvorim normalno, već sam uvek nožem podupi-

rala otvarač i tako otvarala, dok jednog dana moja drugarica nije otvorila teglu rukom vrlo lagano. Shvatila sam da se džem ne otvara kako treba, odnosno da nije hermetički zatvoren, i bila sam zgrožena mogućnošću potencijalnog trovanja. Sutradan sam otišla u radnju i prenela im informaciju uz žustru kritiku. Primili su k znanju i rekli da će reći dobavljaču. S obzirom da mi se jeo taj džem, posle 10 dana sam svratila i pitala šta se dešava. Prodavačica je sva srećna rekla da su bili dobavljači koji su odneli tegle i doneli nove i da je sada sve u redu. Naravno, otišla sam do rafa i na njene oči otvorila sve tegle u trenutku...

U ovom slučaju, prodavačica nije bila motivisana da prenese poruku dobavljaču na adekvatan način. Dobavljač je smatrao da nekoliko tegli džema ne treba da remeti već dobro ustaljeni sistem i naravno da je slušao pomno, ali nije čuo. Koliko god oni mislili da sam ja kao potrošač nevažna, to nije tačno. Zašto ne bih sada pomenula naziv radnje ili dobavljača i malo im uzburkala promet? Zato što sada to nije tema. I zato što sada pravim sama svoj džem. Ali nisu svi kao ja...

Treba iskoristiti sve kanale koji će vam pomoći da pridete svima i svima pomoći da pridu vama, a koji i ne iziskuju enormne sume novca. Najmasovniji kanali su naravno elektronski mediji, uvek su bili i uvek će biti. Nekada TV i radio, a danas internet, TV i radio. S obzirom na to da je integracija pomenutih bila neminovna, fokus je na internetu, složiće se svi, kada je predstavljanje bilo kog proizvoda/usluge u pitanju. Danas ukoliko niste prisutni na društvenim mrežama, kao i da ne postojite. Dovoljna je činjenica da *Google* zarađuje više od svih štampanih medija na svetu zajedno i da *Facebook* ima veći prihod od svih radio stanica na svetu.

Zašto društvene mreže? Većina ljudi ima želju da podeli svoja iskustva, životne priče, stavove, razmišljanja i potrebe, pa ukoliko nisu neka poznata osoba, onda im ostaje internet kao najjednostavnija metoda za plasiranje istih. Potrebno je samo podstaći ih da te informacije podele baš sa vama. Na primer, prodajete određeni proizvod/uslugu, prosečni današnji potrošač neće isto da reaguje na tipičnu reklamu na kojoj se nalazi slika proizvoda, slogan, logo firme ili na tekst u kojem se govori o tome na

koji način taj proizvod može da ulepša i poboljša vaš život. Pravilno i iskreno napisan tekst će da izazove emociju, a zatim, u nekim slučajevima i reakciju. Na društvenim mrežama ljudi se osećaju slobodnije, a tome svakako doprinosi i određena vrsta anonimnosti. Žele da komuniciraju sa vama, a vi ste tu da im date odgovor na svako pitanje, odmah.

S obzirom na to da više od 90% stanovništva u Srbiji koristi mobilne telefone i da ljudi u proseku provode 4-5 sati dnevno koristeći isti, treba iskoristiti taj trenutak i svoje profile/aplikacije/poruke prilagoditi tim uređajima. Ali naravno, ništa bez osećaja uživo. Svaka žena je bar jednom bila u situaciji da je prošla pored izloga sa cipelama i da se u tom trenutku zaljubila! Rodila se ozbiljna emocija prema tom savršenom paru obuće koji baš nju čeka. A cena... Žena nije planirala trošak u tom mesecu, ali misli na njih, zamišlja kako hoda u njima, skakuće, raduje se i uživa u tim čarobnim cipelicama. Vraća se i iste kupuje ne razmišljajući o posledicama. Ulazi u minus, otplate ih kroz nekoliko meseci. Zašto? Zbog emocije koje su te cipele izazvale u njoj. Zbog lepog osećaja koje su joj donele. Redosled radnji je bio – misao, emocija, reakcija. Ključ je u emociji. Odličan primer je i čuveni Nike. On ne pominje obuću, odeću, proizvode, ono što oni predstavljaju, već afirmacije, motivacione rečenice koje bude emocije.

U redu, društvene mreže su jedan segment. Pomoć virtuelnog dela. Potrošačima je veoma važna i direktna komunikacija, a to se ostvaruje putem promocija, sajмова, prisustvom na svim vrstama skupova gde potrošači imaju mogućnost da proizvode vide, pipnu, probaju i provedu vreme analizirajući ih. U ovom slučaju *feedback* je vidljiv odmah i samim tim je moguće da se pristup prilagodi svakoj ličnosti posebno.

Ranije sam u tekstu pomenula bazu podataka. Danas, većina obiljnih kompanija već ima formiranu bazu podataka koju svakodnevno dopunjava. Baza nam služi da s vremena na vreme podsetimo potrošače na svoje postojanje, trenutne akcije, promocije, mogućnosti dobijanja poklona, da im se čestita rođendan/imendan/slava, da ih edukujemo, informišemo, itd.

Neki od načina za prikupljanje baze podataka:

- Promocije, skupovi, sva mesta na kojima može da se ostvari direktna komunikacija sa potrošačima. Kroz ankete mogu da se prikupe razni podaci i od trenutnih i od potencijalnih potrošača. Na ovakvim skupovima potrošači će još pozitivnije da reaguju ukoliko dobiju poklončić jer su želeli da odgovore na anketu - u prevodu, nagradna igra;
- Na društvenim mrežama takođe možete da ponudite nešto besplatno (uzorak, uslugu, online edukaciju...) i kao uslov da tražite podatke umesto novca;
- Nagradna igra može da se sprovede i na društvenim mrežama;
- Online webinar i trenutno su vrlo aktuelni (online edukacije) i takođe su dobra prilika jer uslov za učešće treba da budu podaci pojedinca, kao i podaci prijatelja;
- U potpisu spostvenog maila možete da promovirate razne akcije, kao i poziv za prijavu u *newsletter*.

Ovo su neke ideje, a polje je široko i prepuno mogućnosti, samo treba biti strpljiv i odvojiti vreme, a nagrada će stići.

Osim društvenih mreža, danas su veoma popularni e-mailovi koji se najviše koriste u poslovne svrhe (zaposleni ljudi u proseku šest sati dnevno prate i čitaju svoje e-mailove). Dnevno se u svetu razmeni više od stotinu milijardi e-mail poruka i ta činjenica treba da se iskoristiti. Ako gledamo čisto matematički, ova statistika govori da se u Srbiji dnevno razmeni 80-90 miliona mailova. Prednost e-maila kao sredstva komunikacije jeste u mogućnosti brzih odgovora, zatim štednji vremena i efikasnom načinu da privučete pažnju potrošača - lako merljivo, prilagodljivo i finansijski prihvatljivo.

U komunikaciji sa potrošačima treba kreirati takvu strategiju koja bi omogućila da se oni, prepoznavši proizvod koji zadovoljava njihove potrebe, takođe i emotivno povežu sa njim. To je najkreativnije polje rada i to je razlog zašto mu marketinški stručnjaci posvećuju najveću pažnju. Sada smo dotakli jako mali segment, a polje je neiscrpno i inspirativno do srži. ■

„Vreme ima način da pokaže da su najuporniji u stvari i najpametniji”.

Jevgenij Jevtušenko

Jovana Stanojčić je stručni saradnik za marketing u Inpharm-u od 2012. godine. Jovanu možete kontaktirati e-mailom: jovana.stanojčić@inpharm.rs

Product mix (miks proizvoda)

Tekst je preuzet iz knjige „BIBLIJA CONTROLLINGA“, autora Bojana Šćepanovića

Miks proizvoda je jedna od čestih odluka koju donosi prodavac o tome:

- da li je isplativije prodati proizvod A
- ili je isplativije prodati proizvod B

Ključni kriterijum za donošenje odluke o miks proizvoda je: Contribution 1 po komadu

Ako postoji bottleneck (usko grlo), onda je ključni kriterijum:

Contribution 1 bottleneck (usko grlo)

Prodavac treba da prodaje proizvod gde mu je najveća Contribution 1 po uskom grlu. Contribution 1 je razlika između prodajne cene i varijabilnih troškova.

Primer

Seljak Miško ima nekoliko hektara zemlje i razmišlja šta da gaji, tj. o tome šta mu se najviše isplati. Ovde je bottleneck (usko grlo) veličina zemlje ili m². Njegov unuk Miloš koji je tek završio Akademiju controllinga, napravio je sledeću kalkulaciju:

	Kukuruz	Paradajz	Ječam	Pšenica
Contribution 1 po toni (EUR)	16	112	96	80
Potrebno m2 za jednu tonu	8	32	24	16
Contribution 1 po m2 (EUR)	2	3,5	4	5
Rangiranje	4	3	2	1

Seljak je pogledao kalkulaciju i rekao: „Da, da... Sada vidim. Pšenica je najisplativija jer najviše zaradim po m². Sinko, hajde da pomogneš dedi u još jednoj mucu. Ja imam nekoliko jutara zemlje (unuk je odmah izračunao da je to tačno 240.000 m²) i želeo bih da znam šta da proizvedem. Sa druge strane, ja ne mogu da gajim samo pšenicu – moram da gajim i druge kulture. Moram da prodam po nekoliko vagona svake kulture (unuk je opet to preračunao i dobio 3.000 tona za svaku kulturu). Šta bi trebalo da gajim od kultura (koji mi je miks proizvoda)?“ Unuk Miloš je seo, zašiljio olovku i počeo da kucka u Excel:

	Kukuruz	Paradajz	Ječam	Pšenica
Contribution 1 po toni	16	112	96	80
Potrebno m2 za jednu tonu	8	32	24	16
Contribution po m2 u EUR	2	3,5	4	5
Rangiranje	4	3	2	1
Procenjena prodaja (tone)	3.000	3.000	3.000	3.000
Neophodna površina (m2)	24.000	96.000	72.000	48.000

BOJAN ŠĆEPANOVIĆ BIBLIJA CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



• 270 pojmova
• 400 slika i fotografija
• 570 strana

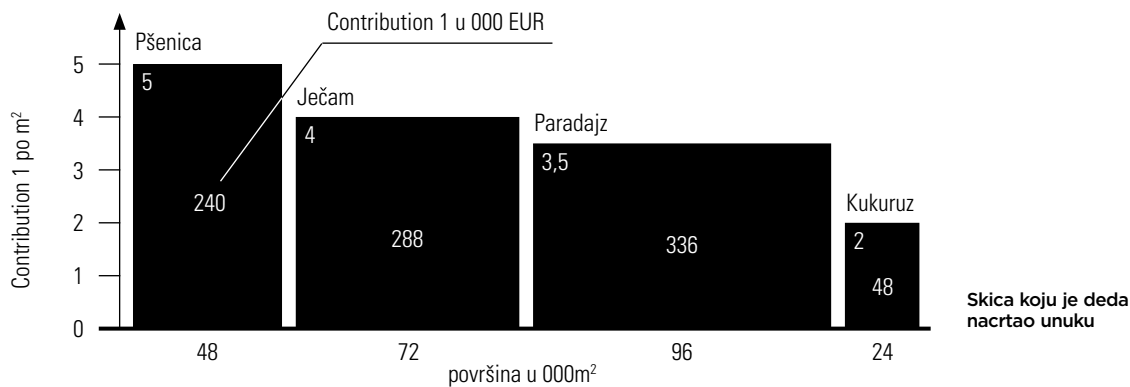
Knjige možete naručiti preko sajta:
www.makart.rs



Unuk je krenuo prvo od pšenice zato što ima najbolji contribution po m² i dobio neophodnu površinu od 48.000 m² po formuli: 3.000 tona pomnoženo sa 16 m² po toni. To je ukupno 48.000 m². Posle toga je išao na ječam, pa na paradajz, pa na kukuruz. Na kraju, napravio je tabelu za dedu da mu pokaže koliko će da zaradi:

	Površina (m2)	Contribution 1 EUR po m ²	Contribution 1 (EUR)
Pšenica	48.000	5	240.000
Ječam	72.000	4	288.000
Paradajz	96.000	3,5	336.000
Kukuruz	24.000	2	48.000
			912.000

Deda je pogledao kalkulaciju koju mu je unuk napravio, ali mu nešto nije bilo jasno. On nije voleo te unukove tabele sa gomilom cifara. Zato je deda uzeo parče papira i počeo da crta svoje njive. Na svakoj njivi je nacrtao koliko će da zaradi. Na kraju je deda dobio sliku:



„E, sada vidim šta treba da uradim!”, reče deda unuku. Deda je bio veoma zadovoljan i nastavio je: „Sine moj, hajde da sada idemo na vašar (event) da napravimo dobro veselje (team building) pošto će moja baba dobiti novu bundu (dividenda) a ostaće malo i sa strane (povećao si vrednost kompanije). Mali, povedi i onu slatku tvoju malu Tanjicu 6.

→ **Bottleneck** („usko grlo”) u ovom slučaju je bila površina zemlje. Usko grlo je neki resurs sa kojim kompanija ne može neograničeno da raspolaže. Usko grlo je vezano za kapacitet proizvodnje ili prodaje.

Primer:

- **Vreme.** Konsultantske kompanije (advokati, revizori, softver i sl.) imaju ograničen broj dana. Ključan kriterijum je Contribution 1 po danu.
- **Energija.** Fabrika može imati ograničenje u smislu deficita energije (gas, struja, voda itd.). Ako je struja usko grlo, onda je ključni kriterijum Contribution 1 po kWh.
- **Ljudi.** Kompanija može imati ograničenje u broju ljudi koje može angažovati (sezonski poslovi, specifična zanimanja i sl.).
- **Časovi rada mašine.** Mašina može imati ograničen kapacitet koliko može da radi.
- **Časovi rada ljudi.** Prodavci mogu imati ograničen broj časova rada koji mogu da rade.

Ukoliko ne postoji usko grlo, odnosno ako je usko grlo samo tržište, onda je ključni kriterijum za donošenje odluka o miksu proizvoda:

Contribution 1 po komadu

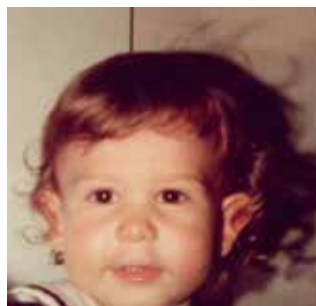
PRE I POSLE

Neda Čičarević Tepić
Direktor controllinga
AGROGLOBE



Neda je oduvek volela da provodi svoje vreme u prirodi...

Dušan Krejaković
HR direktor
DEXY Co



Dušan je bio i ostao veliko dete, sa velikim plišanim medom.

Vladimir Popović
Finansijski direktor
TRANSFERA



Kada je bio mali, Vlada je uvek imao osmeh na licu. Kada je postao „veliki“, osmeh je... nestao

Goran Popović
Direktor pivare
HEINEKEN



Osmeh je ostao isti, samo se ovčica izgubila...

NAJLEPŠE BEBE CONTROLLINGA

Jelena Stanošević

Finansijski direktor
DIZAJN & ARHITEKTURA

Lola sa svoje dve i po godine uživa u Controlling Magazinu i već zna da će biti finansijski controller kad poraste.



Maja Verlašević

Finansijski direktor
GEBRUDER WAIS

Mama Maja nikako da poraste... Izgleda da sin Andrej mora da preuzme stvar u svoje ruke.



Cmilja Tucaković

CEE&MEA Technical Subcontracting
Sourcing
IBM

Mala Dunja, sa čarobnim osmehom.



MOJ KUĆNI LJUBIMAC

Branislav Lončar
CFO
PUBLICIS ONE ADRIATIC



Mala bradata agama Skinny. Savršen partner za jednog kreativnog finansijskog direktora!

Đorđe Jurišić
Šef kontrolinga
GRAH AUTOMOTIVE



Bruno je bio malo čupavo štene kada je došao kod Đorđa. Danas više nije toliko mali sa svojih nepunih godinu dana. „Svakim danom, u svakom pogledu, sve više i više napredujemo!“

Irina Zdravković
Direktor marketinga
BISNODE



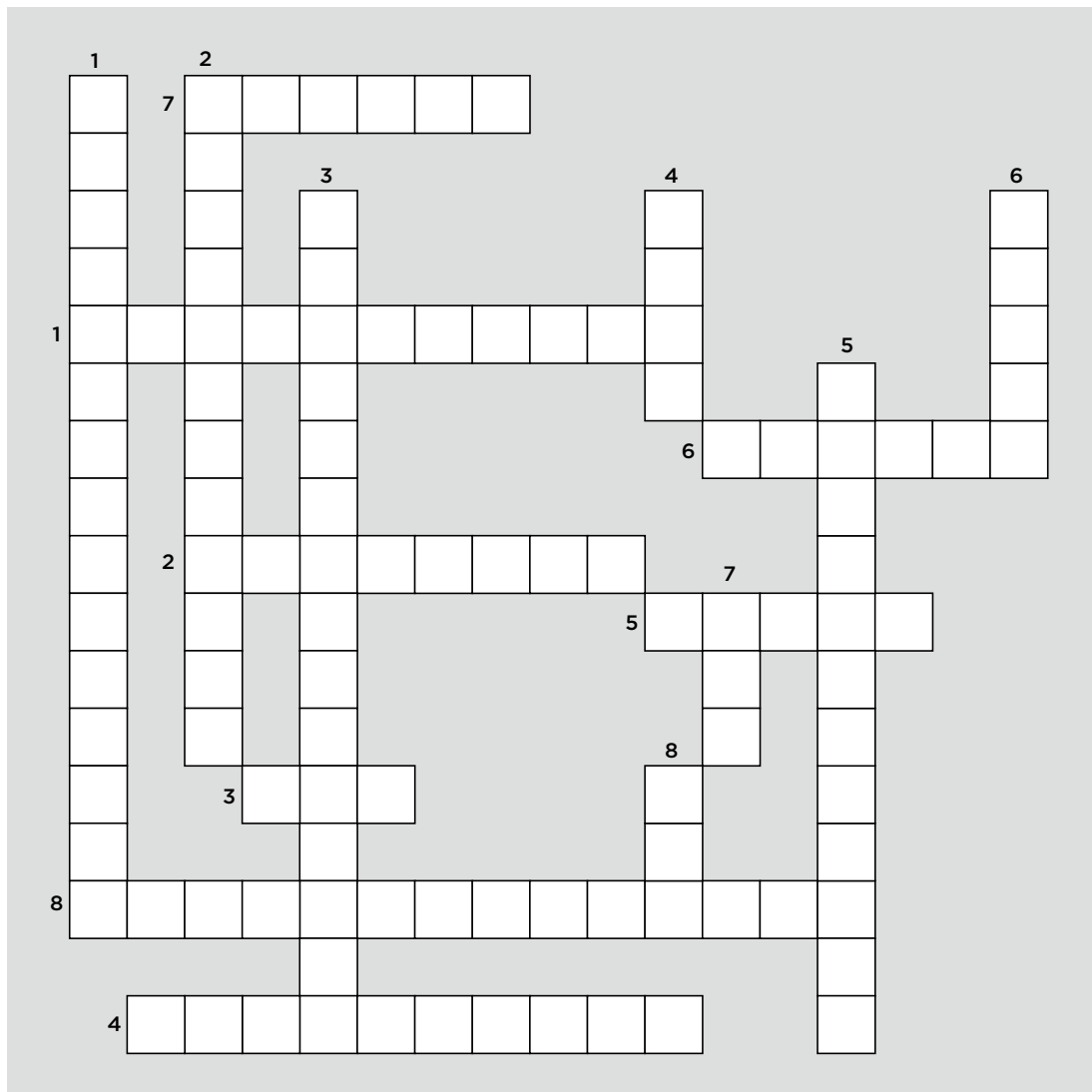
Lili je pravi Džejs Bond - bilo da je to vožnja motorom, plovidba čamcem sa zgodnim devojkama, osvajanje pehara za najboljšeg malteзера ili off-road vožnja polarisom.

Ivan Đolić
Direktor prodaje i marketinga
ADACTA



Ova kuca je toliko slatka da je njen vlasnik Ivan ostavio samo njene fotke. Kuca se zove Miša, a rasa je Cavalier King Charles Spaniel. Miša ima šest meseci i pruža bezuslovnu ljubav Ivanu i njegovoj devojci.

UKRŠTENE REČI



HORIZONTALNO

1. Proces procene budućnosti (engleski)
2. Izveštaj o novčanim tokovima (engleski)
3. Skraćenica za prelomnu tačku rentabiliteta (engleski)
4. Resurs koji kompanija ima u ograničenom obliku (engleski)
5. Ulaganje u osnovna sredstva (engleski)
6. Ostvareni rezultati (engleski)
7. Japanski menadžment sistem
8. Otac controllinga, osnivač Controller Akademie Munich

VERTIKALNO

1. Strateška matrica koja kombinuje proizvode i tržišta
2. Razlika između prodajne cene i varijabilnih troškova
3. Bilans uspeha (engleski)
4. Skraćenica za trošak prodane robe (engleski)
5. Interesne grupe (engleski)
6. Controllerova „noćna mora“
7. Obračun troškova na bazi aktivnosti (engleski)
8. Prvo pravilo iz IBCS (SUCCESS) pravila

REŠENJE:
 Vertikalno: (1) ansofova matrica; (2) kontrolnucija; (3) income statement; (4) COGS; (5) stakeholders; (6) excel; (7) ABC; (8) say
 Horizontalno: (1) forecast; (2) cash flow; (3) BEP; (4) bottleneck; (5) CAPEX; (6) actual; (7) kaizen; (8) Albrecht Deyhle

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Katarina Vladić, Emina Kalezić, Ivana Milinković i Maja Šobot

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!



KATARINA VLADIĆ
Executive director
COTRUGLI BUSINESS
SCHOOL

1. Kaća, Ketī
2. 19.4.1981.
3. Ovan
4. Da, brata Sašu
5. White Tea, Bulgari
6. Vedrina
7. Tvrdoglavost
8. Psihologija, srpski jezik i književnost
9. Stjuardesa
10. Saša, Nela, Tanja, Sandra i Marija
11. Bela i crvena
12. Teško bi mi bilo da se odlučim za jednog/jednu
13. Suvviše je dobrih filmova na ovom svetu da bih mogla da se opredelim za samo njih nekoliko
14. Nemam je
15. Bella
16. Sve što mi u datom trenutku prija
17. Ima ih mnogo koje volim, a jedna od omiljenih mi je Bisera Valetanlić
18. Knjiga kojoj se uvek vraćam je „Gradovi i himere“ od Jovana Dučića
19. Uživam sa porodicom i prijateljima
20. Antiku, na jedan dan
21. Mačka
22. Da, kod mame i tate, pas Debelica i tri mačke
23. Plivanje
24. Zvezdu
25. Osim Beograda, to je Rim, Italija
26. Da, Miša
27. Mamina
28. Jutro
29. Dinamičan i uporan
30. Nalaziš li vremena za sebe?
Ponekad da, ponekad ne. U proseku, „da“.
31. Vidmo se u Rovinju!



EMINA KALEZIĆ
Key account manager
BISNODE

1. Mima
2. 26.11.1981.
3. Strelac
4. Dve sestre i brata
5. Chanel Chance
6. Uporna
7. Tvrdoglava
8. Biologija
9. Dizajnerka
10. Gaga i Bora
11. Žuta
12. Jason Statham, Jessica Alba
13. The Invisible guest
14. Prison break
15. Štrumfeta
16. Zavisi od raspoloženja
17. Alicia Keys, Anastacia
18. Kako doživeti stotu
19. Kuвам
20. 60-te u Beogradu, vreme igranki, fića i vespi.
21. Nemam
22. Ne
23. Biciklizam
24. Crvena Zvezda
25. Barseloni
26. Da. Mladen
27. Riba
28. Jutro
29. Divan čovek
30. Koja je najluđa stvar koju si napravio u životu?
Ja sam dosadnjikav tip, pa je ovo pitanje malo teže. Bilo je „ludo“ kada sam svoju simpatiju, sadašnju ženu odveo u bioskop da gledamo „Sudija Dred“! Ja sam gledao u platno i uživao, dok je ona spavala na stolici pored mene. Samo me čudi što je nakon toga ostala sa mnom još 22 godine.
31. Cheers



NANA MILINKOVIĆ
Pomoćnik finansijskog
direktora
ESENSA

1. Ivi
2. 18.12.1979.
3. Strelica
4. Velikog brata
5. Chanel Coco Noir, Guerlan Mon
6. Energичnost
7. Samokritičnost
8. Srpski
9. Direktor banke
10. Zoka
11. Crvena
12. Robert de Niro, Milena Dravić, Meg Ryan
13. Čitać
14. Prijatelji
15. Mala sirena
16. Smooth jazz
17. Candy Dulfer
18. Senka vetra, Safon
19. Družim se sa prijateljima uz dobro vino
20. Pedesete
21. Pas
22. Da, Nina
23. Odbojka
24. Partizan
25. Francuska, Pariz
26. O daaa, muž
27. Pileća domaća čorbica
28. Jutro
29. Zanimljiv
30. Šta vam je inspiracija u poslu i životu generalno?
Mimi (20), Paki (17), Sana (22), Popi (2). U za-
gradama je broj godina koliko me inspirišu. U
poslednje vreme moj nemački špic Popi preuzima
glavnu ulogu motivatora u mom životu. Čudno,
no to je tako. <3
31. Lepo je biti deo spomenara!

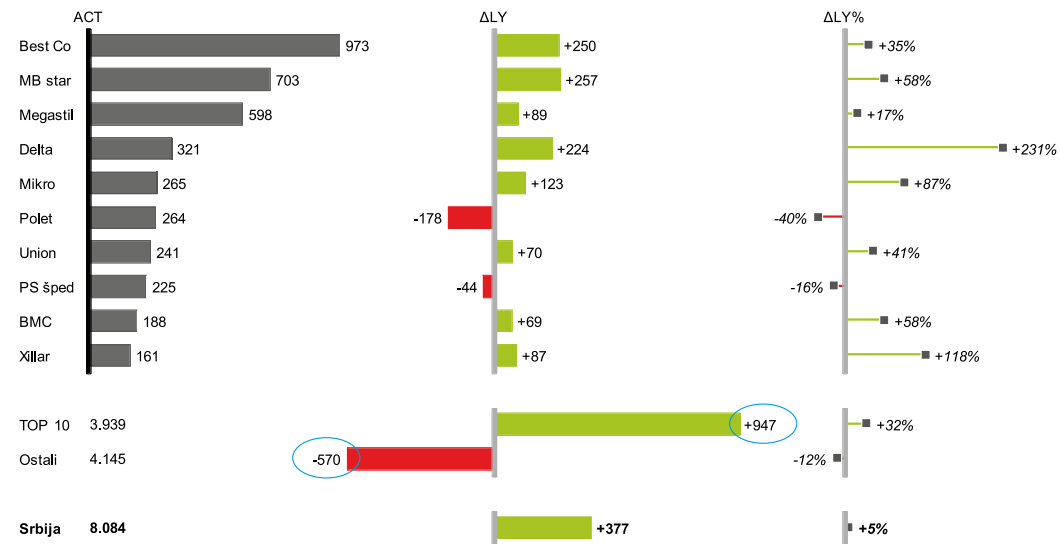


MAJA ŠOBOT
Continuous improvement
specijalista
NESTLE

1. Frćkava
2. Mart 1983
3. Riba
4. Brata
5. Gucci gorgeous gardenia
6. Upornost
7. Ništa mane, samo opportunities
8. Logika i filozofija
9. Slikar
10. Marija
11. Zelena
12. Kevin Spacey i Meryl Strip
13. Hours, Closer, Eternal sunshine of the spotless mind
14. Will and Grace
15. Mulan
16. Rok
17. Zack de la Rocha
18. Ekart Tol, Viktor Frankl, Daglas Adams
19. Idem na yogu i plivam
20. 60-e
21. Pas
22. Nažalost, nemam
23. Plivanje
24. Ne navijam
25. Za sada, dovoljna je Srbija
26. Nemam
27. Italijanska
28. Dan
29. Super ste!
30. Ima li života za kaizen u Srbiji?
Frćko, ima svi da bidnemo japanci. Naravno da ima
šanse za kaizen! Nema problema, ima samo opportuni-
ties:) Kaizen, bre!
31. Best is yet to come!

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.

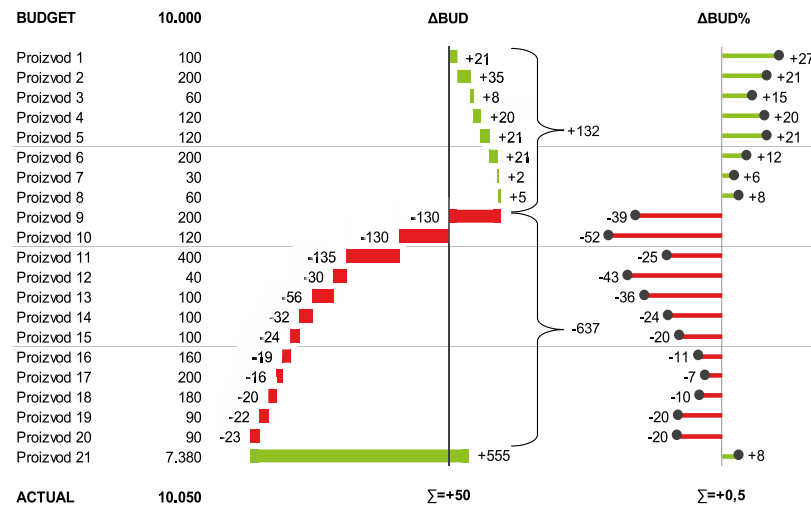


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

OPTIČKA MREŽA SRBIJE

Mnogo brže, uz mnogo više mogućnosti

INTERNET REVOLUCIJA

Najveća optička mreža u Srbiji stiže i do vašeg doma, a tehnologija budućnosti će zameniti bakarne kablove. Donosimo konstantno velike brzine i pouzdanost kućnog Interneta, izuzetnu brzinu prenosa podataka, još veći kvalitet televizije. Menjamo vaš svet, priključite se!

www.mts.rs 0800 100 100

Mreža je dostupna na ograničenoj teritoriji. Proverite mogućnost priključivanja.

Telekom Srbija

