

# controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 10 ■ DECEMBAR 2016.

**tema broja**  
**KAIZEN**

**intervju**  
**BOJAN RADUN**  
KONCERN BAMBI

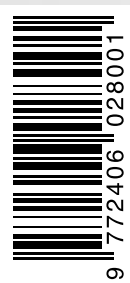
**sasvim lično**  
**Jovan Gligorijević**  
TETRA PAK

**Zorica Popović**  
ELIXIR GRUPA

**Tatjana Jovanović**  
PHILIP MORRIS

**Yeghishe Avagyan**  
COCA-COLA HBC SRBIJA

**konferencije**  
\*BOARD GAME SOF  
(strategija-operacije-finansije)  
\*30. ICV SRBIJA SASTANAK





# Nova E-Klasa. Automobil budućnosti.

Mercedes-Benz

The best or nothing.



#### IZDAVAČ

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

#### GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

#### UREDNIK

Aleksandar Duković

#### ZAMENIK UREDNIKA

Predrag Relić

#### REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Dada Jovanović, Marija Švigir, Bojana Jovanović, Biljana Peruničić, Miloš Cvetković, Jovo Stokić, Svetislav Jakovljević, Miloš Nedeljković, Ivan Đurić, Nikola Milićević, Filip Jovašević, Aleksandar Pušica, Marina Popović Zavišić, Neda Jovanović, Uglješa Bogdanović, Denis Trbović, Nemanja Nikolić, Aleksandar Žikić, Julija Popović, Mile Mitrović, Tamara Matović

#### GOSTI BROJA

Bojan Radun, Mladen Ranković, Milan Milenković, Maja Šobot, Goran Popović, Milan Đorđević, Vladan Matović, Nikola Marjanović, Marko Agatonović, Bojan Radoš, Srđan Grbić, Sanja Mrđanov, Dragana Stojanović, Irina Zdravković, Rade Radanović, Jovan Gligorijević, Zorica Popović, Tatjana Jovanović, Yeghishe Avagyan, Biljana Plesnik, Ivana Breberina, Simona Bajagić, Sanja Foder, Mirjana Pašalić, Gorana Golubović, Marija Tatarević, Svetlana Mirković-Borčić, Dejana Manić-Kavgić, Jelena Tokanović

#### DIZAJN

BlackBox

#### FOTO

Miroslav Petrović, Dalibor Danilović, Vladimir Miloradović, Goran Paucanović

#### MARKETING

Tomo Đeković

#### DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

#### ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

#### TIRAŽ

10.000 komada

#### O NAMA

Mi smo sanjari koji obožavaju controlling na nemački način. Naša vizija je da budemo broj 1 u Controllingu Srbije. Naši partneri su: Controller Akademie Munich, International Group of Controlling (IGC), International Controllers Association (ICV), International Business Communication Standards (IBCS). Podelite našu strast za controllingom.



ICV je Međunarodno udruženje controllera sa sedištem u Nemačkoj. ICV je osnovan 1975. godine i ima 8.000 članova. ICV Srbija ima 240 članova i najveće smo udruženje controllera izvan Nemačke.

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa



Ovo izdanje je prijavljeno za odit kod ABC Srbija

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
005  
CONTROLLING : magazin za profesionalce u  
controllingu i finansijama / urednik  
Aleksandar Duković. - 2014, br. 1, (sep.)-  
.- Beograd : MCB Menadžment Centar Beograd,  
2014- ([Beograd] : Rotografika). - 30 cm  
Tromesečno  
ISSN 2406-0283 = Controlling (Beograd)  
COBISS.SR-ID 209363212

# Uvodnik

## STRAST

*„Naše strasti su prave ptice feniksi: kad stara izgori, iz njenog pepela se odmah diže nova.“*

Goethe

Moj tata ima 74 godine i ima neverovatnu strast da radi. Čas je u Crnoj Gori, čas na vikendici ispod Avale, čas u Libiji, čas u Beogradu, a čas je otišao na neko daleko putovanje. Moj tata izgleda kao Duracell zeka iz reklame koji je dobio nove baterije.

Verovatno sam nasledio tatin gen. Kao mali, strastveno sam sakupljao stripove (Blek Stena, Zagor, Alan Ford...), pa sam potom gutao SF romane, a onda sam završio sa hiljadama igrice za Commodor 64.

Kada sam dobio decu, moja strast se pomerila ka klincima. Strastveno sam pratio uspehe ćerke u školi i sina na basketu. Vodio sam klince na sva moguća takmičenja, snimao svaku sinovljevu utakmicu i računao indekse korisnosti, godinu dana pripremao klince za upis u Matematičku gimnaziju.

Kada sam otvorio MCB 2001.godine, strastveno sam krenuo u potpuno novi biznis - treninge. Jurio sam klijente, obišao sam pola Evrope tražeći nove, pokušao da napravim ozbiljan biznis.

Godine 2011. otkrio sam novu strast – controlling. Preveo sam preko 3.000 strana o controllingu sa engleskog, organizovao 4 kongresa, izdao 10 brojeva magazina Controlling, objavio 12 knjiga, napisao svoju knjigu na 500 strana, održao 30 sastanaka ICV Srbija. Ponekad ni meni nije jasno kako sam to uspeo.

Godine 2016. otkrio sam novu strast – Kaizen. Posle controllinga i Nemaca, rešio sam da dovedem Kaizen i Japance u Srbiju. Nemačka i japanska filozofija menadžmenta se sreću na Konjarniku i rađa se Kaizen Institut Srbija.

Strast, to je moje najveće oružje. Strast prema životu, iskrena želja da nešto uradim. I, kao što moj prijatelj, kolega i veliki filozof Toma kaže u svom tekstu:

*„Kada me ljudi pitaju šta je ključ mog uspeha, ne filozofiram već im prosto kažem istinu:*

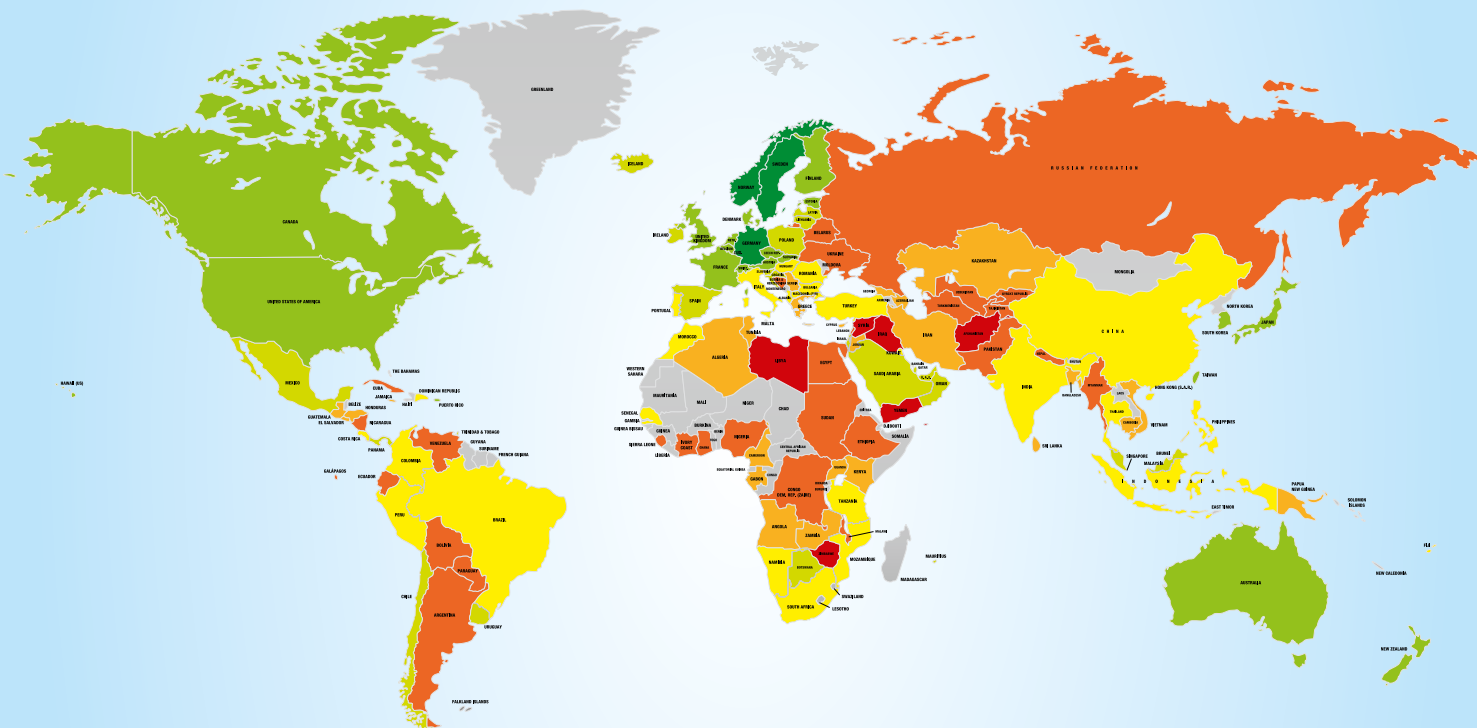
***Uživam u svom poslu!“***

**Bojan Šćepanović**  
predsednik ICV  
i direktor MCB

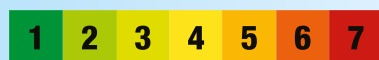


# TREBAJU VAM NOVI PODACI

## ZA REGION I SVET?



### Ocena rizika države



Nizak rizik      Visok rizik

 Nije ocenjeno

dun & bradstreet  
WORLDWIDE NETWORK

 **Bisnode**  
Make a smart decision

# sa- dr- žaj 10



## TEMA BROJA – KAIZEN

- \* **Mladen Ranković**  
Quality System Engineer, Eaton EMEA **20**
- \* **Milan Milenković**  
Gemba Kaizen Lider, Johnson Electric **22**
- \* **Maja Šobot**  
Packaging Supervisor, Carlsberg Serbia **26**
- \* **Goran Popović**  
Direktor pivare, Heineken **28**
- \* **Milan Đorđević**  
Production Manager and Head of Machining Department,  
Wacker Neuson **30**
- \* **Vladan Matović**  
Production Manager, Strauss Adriatic **32**
- \* **Nikola Marjanović**  
Stručni konsultant, Menadžment Centar Beograd **36**
- \* **Neda Jovanović**  
Zamenik CEO, Kaizen Institut Srbija **38**

## INTERVJU

- \* **Bojan Radun**  
CEO, Koncern Bambi **40**

## IZ PRVE RUKU

- \* **Bojan Radoš**  
Head Of Internal Audit Department, VTB banka **46**
- \* **Srdan Grbić**  
Financial Controller, Metro **48**
- \* **Jovo Stokić**  
Direktor konsaltinga, Menadžment Centar Beograd **52**
- \* **Marko Agatonović**  
Direktor finansijskog controllinga, Mercator-S **54**
- \* **Miloš Nedeljković**  
Konsultant, Menadžment Centar Beograd **58**
- \* **Sanja Mrđanov**  
Business Planning and Reporting Manager,  
Apatinska pivara **61**
- \* **Ivan Đurić**  
Konsultant, Menadžment Centar Beograd **64**
- \* **Tomo Đeković**  
Direktor prodaje, Menadžment Centar Beograd **68**
- \* **Dragana Stojanović**  
Head of MIS, Budgeting and Controlling Department,  
Mirabank **70**
- \* **Rade Radanović**  
Rukovodilac Službe za upravljanje zalihama, NIS **74**
- \* **Irina Zdravković**  
Direktor marketinga i komunikacija, Bisnode **80**

Da li se fokusiramo na prave prodajne prilike?

Kako možemo bolje da upravljamo svojim prodajnim procesima?

Da li je istorija komunikacije sa klijentom uvek svima dostupna?

Ko su nam najprofitabilniji klijenti?

Kako moj tim prodavaca na terenu može prodati više?

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

Odakle će doći naša sledeća velika prodajna prilika?

# CRM

Microsoft Dynamics 365 for Sales

## Zašto bi trebalo da brinemo?

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

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

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



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



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



svih korisnika interneta je danas aktivno na društvenim mrežama



korisnika interneta veruje komentarima potrošača koje ostavljaju on-line



# GoPro

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

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



14

## KONFERENCIJE

- \* Board game SOF (strategija-operacije-finansije) **10**
- \* KAIZEN – konstantno usavršavanje kadrova, korporativne kulture i procesa! (30. ICV Srbija sastanak) **88**

## EXCEL TRIKOVI

- \* Miloš Cvetković  
Konsultant, Menadžment Centar Beograd **94**

## SASVIM LIČNO

- \* Jovan Gligorijević  
Supply Chain Director SEE & Factory Director of Gornji Milanovac Factory, Tetra Pak **14**
- \* Zorica Popović  
Generalni direktor, Elixir Grupa **82**
- \* Tatjana Jovanović  
Direktor ljudskih resursa za jugoistočnu Evropu, Philip Morris **98**
- \* Yeghishe Avagyan  
Finansijski direktor, Coca-Cola HBC Srbija **114**



82

## OD A DO Š

- \* Biljana Plesnik  
Menadžer za komercijalni controlling, Carlsberg Srbija **92**



98

## BIZNIS PANEL / HR

- \* Dejana Manić Kavgić  
HR Business Partner, Imlek ad **102**
- \* Svetlana Mirković Borčić  
HR & Corporate Communications Director, Phoenix Pharma **104**
- \* Marija Tatarević  
Group HR Director, Victoria Group **106**
- \* Gorana Golubović Vuksanović  
HR Direktor, MK Group **109**
- \* Mirjana Pašalić  
HR Specialist, OMV Srbija **112**



114

## SPOMENAR

- \* Simona Bajagić  
Sales Executive South Central Europe, Oracle **121**
- \* Ivana Breberina  
Executive Sales Manager, Hotel Holiday Inn **121**
- \* Sanja Foder  
HR menadžer, HF Grupa **122**
- \* Jelena Tokanović  
Finansijski i HR direktor, Bayer **122**





Holiday Inn

## HOLIDAY INN BELGRADE

HOTEL SA 4 ZVEZDICE SVETSKOG LANCA INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP



O NAMA



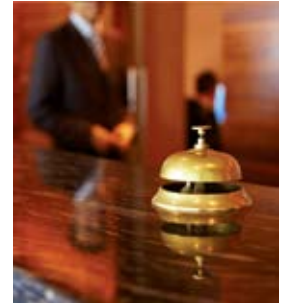
SOBE



RESTORAN



FITNES I SPA



REZERVACIJA

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

Holiday Inn Beograd se nalazi u poslovnoj zoni Novog Beograda na 10 km udaljenosti od aerodroma "Nikola Tesla" i 4 km od centra grada. Pored 7 konferencijskih sala, direktna povezanost sa multifunkcionalnom halom Belexpocentar veličine 2500m<sup>2</sup> nudi posebne pogodnosti u organizaciji poslovnih događaja, promocija, prijema i proslava.



### USLUGE I SADRŽAJ

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

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

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



Holiday Inn

#### Recepcija

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

#### Rezervacije

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

#### Prodaja

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

#### Ketering

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

HR DIREKTORI U ULOZI CEO

# Board game SOF (strategija-operacije-finansije)

U hotelu Holiday Inn u Beogradu 07.11.2016. organizovan je sastanak Top 20 HR, kojem su prisustvovali HR direktori iz renomiranih srpskih kompanija. Povod okup-

ljanja bio je predstavljanje novog dvodnevnog treninga Board game SOF (strategija-operacije-finansije) u okviru Menadžment Centra Beograd.



Trening je vodio Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd, koji je istakao da je trening namenjen svima koji žele da razumeju vezu između tri ključne funkcije kompanije: strategi-

je, operacija i finansija. Polaznici su tokom treninga fiktivno rukovodili svojim kompanijama tokom pet godina i donosili su odluke kao CEO (proizvodi, tržišta, CAPEX, proizvodnja, zaduženost...).





Nakon uvoda u ovu izuzetno zanimljivu igru, Bojan je polaznike podelio u pet grupa, čiji je prvi zadatak bio osmišljavanje naziva svojih kompanija i podela uloga u timu.

Tako su nazivi kompanija bili sledeći:

- Topalovići;
- Sofy;
- Smoor;
- Go Pro;
- Fenix.

Polaznici su tokom igre donosili strateške, operativne i finansijske odluke kao što to rade CEO, CFO i direktori proizvodnje u svakodnevnom životu, pa su tako odlučivali o nabavci materijala, izgradnji fabrike, tržištu koje žele da pokriju, razvoju novog proizvo-

da i slično. Na taj način ova igra predstavlja odličnu simulaciju načina na koji odluke jednog sektora utiču na druge u kompaniji, kao i izazova sa kojima rukovodioci mogu da se susretnu.

Na kraju pete godine, predstavnici kompanija imali su kratku prezentaciju, kojom su ostalim firmama (konkurentima) navodili razloge zbog kojih bi trebalo ulagati u njihovu kompaniju. Tim koji je na kraju igre ostvario najbolji rezultat, nagrađen je besplatnom obukom u Menadžment Centru Beograd.

Zahvaljujemo se još jednom svima koji su prihvatili poziv da se tokom ova dva dana druže sa nama. Uz Board game S-O-F donošenje odluka je lakše, a i zabavnije. Vidimo se uskoro na treningu. ■

# BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



## JOVAN GLIGORIJEVIĆ

SUPPLY CHAIN DIRECTOR SEE & FACTORY DIRECTOR OF GORNJI MILANOVAC FACTORY  
TETRA PAK

# Sa Kaizenom se lakše diše

Kaizen principi i uzajamno poverenje izgrađeno sa zaposlenima, naročito sa controllerima, pomažu Jovanu Gligorijeviću da vrlo uspešno rukovodi fabrikom Tetra Pak u Gornjem Milanovcu, koja već godinama osvaja prestižne svetske nagrade u raznim segmentima poslovanja

## POSAO

■ **Tetra Pak je više od četrdeset godina prisutan u Srbiji. Da li možete da nam objasnite istoriju poslovanja Tetra Paka na svetskom nivou, takođe i u Srbiji?**

Dr Ruber Rausing je 1943. godine započeo razvoj mašine za pakovanje mleka u ambalažu, a devet godina kasnije prva takva mašina je instalirana u Švedskoj. Nakon deset godina Tetra Pak je prvi put instalirao mašinu za punjenje Srbiji, postavljajući tako temelje novih rešenja u tehnologiji obrade hrane i pakovanja na ovom tržištu. Prva mlekara koja je počela da radi sa kompanijom Tetra Pak bio je Poljoprivredni kombinat Beograd (PKB), koji je zahvaljujući modernoj opremi dnevno proizvodio 120.000 litara mleka. Nakon ovog revolucionarnog koraka, još tri mlekare krenule su istim putem: Gradsko mlekarstvo u Beogradu, Ljubljanske mlekarnice u Ljubljani i Agromljekarski kombinat u Zagrebu.

Proizvodnja ambalaže po Tetra Pak licenci u Gornjem Milanovcu započeta je 1966. godine, a fabrika je 1997. godine ušla u sastav kompanije Tetra Pak i tako je osnovan Tetra Pak Production sa sedištem u Beogradu. Otad je fabrika konstantno bivala osavremenjivana, zahvaljujući investicijama i u nju se, i dalje, neprestano ulaže. Danas je Tetra Pak Production jedan od najvećih srpskih izvoznika.

Posmatrano globalno, kompanija Tetra Pak za tržište Jugoistočne Evrope važan je deo klastera Evropa i Centralna Azija. Pokrivamo ukupno četrnaest tržišta, od Slovenije, Hrvatske, Bosne, Srbije do Grčke, Kipra, Izraela, Rumunije, Bugarske i Moldavije. Sa ukupno 323 klijenta koji se odavde snabdevaju i 91% proizvodnje koja se izvozi, fabrika u Gornjem Milanovcu je jedna od najuspešnijih u proizvodnoj mreži kompanije Tetra Pak.

Krajem 2014. godine izgrađen je novi magacin u sklopu fabrike u koji je investirano 11,9 miliona evra. Ova investicija odražava globalnu proizvodnu strategiju kompanije: ostvarivanje najefikasnije upotrebe mreže od 40 fabrika širom sveta i pružanje usluge na najvišem nivou po najnižim mogućim cenama proizvodnje. Na kraju 2016. godine, Tetra Pak na godišnjem nivou ima 24.000 zaposlenih, kao i promet od 12 milijardi evra.

■ **Fabrika Tetra Pak u Gornjem Milanovcu dobitnik je Nagrade svetske klase za implementaciju TPM koncepta. O kakvoj nagradi je reč?**

Total Productive Maintenance (TPM) je program za unapređenje poslovnih procesa koji promovise Japan Institute for Plant Maintenance (JIPM), a u Tetra Pak-u se ovaj program naziva





World Class Manufacturing (WCM). Osnovni cilj ovoga programa jeste unapređenje celokupnog poslovanja kompanije sa fokusom na unapređenje bezbednosti, profita, produktivnosti, postizanja visokog kvaliteta proizvoda, zadovoljstva kupaca i zaposlenih, uz visok nivo društvene odgovornosti. JIPM prati proces napretka jedne kompanije kroz kontrolne audite i dodeljuje nagrade za ostvareni nivo implementacije programa kao i postignute rezultate. Postoji pet nivoa nagrada, a Tetra Pak u Gornjem Milanovcu ih je dobijao sledećim redom:

- 2005 – Excellence Award,
- 2008 – Consistency Award,
- 2010 – Special Award,
- 2012 – Advanced Special Award,
- 2015 – World Class Award

Trenutno u celom svetu postoji samo petnaest kompanija koje su dobile World Class nagradu, u četrdeset godina dugoj istoriji JIPM. Tetra Pak Gornji Milanovac je jedna od njih, kao prva iz Tetra Pak Grupe i kao prva kompanija u oblasti proizvodnje pakovanja za hranu.

### **■ Tetra Pak koristi Kaizen alate. Sa kojim izazovima ste se suočavali prilikom njihove implementacije?**

U različitim fazama implementacije susretali smo se sa različitim izazovima. Prvi izazov svake organizacije koja želi da implementira novi poslovni proces jeste kako da obezbedi da svi zaposleni prihvate promenu na pravi način. Ovde ključnu ulogu ima top-menadžment. Ukoliko top-menadžment ima 1% sumnje u uspeh TPM-a, onda će zaposleni u proizvodnji imati 50% sumnje i program neće biti uspešan. Mi u Gornjem Milanovcu smo imali tu čast da su svi naši rukovodioci koji su bili na čelu ove fabrike, počevši od 2001. godine kada smo započeli sa implementacijom TPM-a, bili maksimalno posvećeni TPM-u i njegovoj implementaciji uz veoma strastven pristup. Svojim ličnim primerom i maksimalnim učešćem u programu davali su primer kompletnoj organizaciji, koja je prepoznala benefite TPM programa i maksimalno se uključila. Drugi izazov je bio kako da održimo program aktivnim i da ga dodatno unapredimo u uslovima rasta proi-

zvodnje, povećanja kompleksnosti proizvodnje i povećanja broja zaposlenih. Ovde veliku ulogu igra pravilno postavljen sistem unapređenja procesa, kvalitet postignutih standarda i pre svega, kvalitet obuke novozaposlenih kolega kako bi se oni što brže uključili u program i dali svoj doprinos.

### **■ Osim toga što unapređuje procese, Kaizen ima uticaja i na finansijsku perspektivu. Koliko je Kaizen doprineo poboljšanju profita Tetra Pak-a?**

Finansijska perspektiva i inovacije su dva veoma važna aspekta poslovanja. TPM kroz povećanje produktivnosti i efikasnosti proizvodnih i poslovnih procesa, kao i kroz smanjivanje škarta, direktno utiče na profit, ali istovremeno doprinosi i unapređenju profita kupaca. Delom kroz uštede nastale u našim proizvodnim procesima, a delom i kroz inovacije koje su nastale kao rezultat implementacije TPM-a. Tu pre svega mislim na inovacije u oblasti novih proizvoda i usluga, kao i inovacije na unapređenju kvaliteta postojećih proizvoda i usluga.

### **■ Vi ste uspešan menadžer fabrike sa više od 250 zaposlenih. Kako biste opisali Vaš stil rukovođenja? Da li imate neki dobar savet u tom smislu?**

Svaki menadžer mora da primenjuje više različitih stilova rukovođenja, a u zavisnosti od grupe saradnika sa kojom saraduje kao i od situacije u kojoj se nalazi prilikom donošenja odluka. Imam zadovoljstvo da radim sa izuzetnim timom ljudi na koje mogu da se oslonim u svakoj situaciji i u svakom trenutku. Samim tim, kod mene prevladuje participativni stil rukovođenja, koji daje veliku slobodu mojim zaposlenima u odlučivanju a istovremeno omogućuje i njima da budu adekvatno informisani i potpuno uključeni u sve aspekte poslovanja organizacije. Od mene mogu da očekuju podršku u svakom trenutku. Moj savet je: biti iskren i otvoren prema svojim saradnicima. To je ključni element rada sa ljudima. Na taj način se stvara poverenje između članova tima i kompletna organizacija dobija pravu dimenziju razumevanja, saradnje i međuljudskih odnosa.





## CONTROLLING

### ■ Controlling je sastavni deo svake uspešne kompanije. Kako izgleda Vaša saradnja sa controllerima?

Mi smo jedan tim. Naša saradnja, naše zajedničke analize i naši zaključci definišu smerove u kojima želimo da se razvija naša fabrika. Samim tim značaj controllinga je veliki u poslovanju. U mom slučaju, fabrički controller i ja sedimo jedan pored drugog, nama ne treba telefon ili e-mail da bismo komunicirali. Razumemo se i imamo veliko međusobno poverenje.

### ■ Controlleri prave dosta izveštaja. Koje izveštaje i informacije očekujete od controllera?

Uzimajući u obzir moju odgovornost za fabriku u Gornjem Milanovcu, odgovoriću iz svoje perspektive - od controllera pre svega očekujem izveštaje u vezi sa finansijskim poslovanjem kao i troškovima po pojedinim kategorijama i procesima. Druga grupa izveštaja je ona koja se odnosi na efikasnost proizvodnje, produktivnost, kao i proizvodni škart. Jedna od ključnih uloga controllera je svakako u izradi godišnjeg plana poslovanja i postavljanja ciljeva za narednu godinu. Ovde dolazi do izražaja sposobnost controllera da motiviše ceo menadžment tim i da prikupi sve neophodne informacije kako bi plan bio realan i ostvarljiv, a opet dovoljno izazovan. Često se misli da je controlling „one man show“, ali to nije tačno, jer controller mora da bude dovoljno stručan da obradi sve informacije, da poznaje poslovanje kompanije kako bi pripremio adekvatne analize i povrh svega menadžer, kako bi motivisao sve učesnike u procesu da daju svoj maksimalan doprinos.

### ■ Controllerima su potrebna različita znanja i veštine. Koje su prema Vašem uverenju tri ključne osobine za uspešnog controllera?

Izdvojiću neke osobine, mada sam se delimično dotakao ove teme i u odgovoru na prethodno pitanje:

- Analitičnost.
- Preciznost.
- Razumevanje šire slike.

## PRIVATNO

### ■ Radni dan često je kratak za sve aktivnosti. Kako uspevate da uskladite privatne i poslovne obaveze?

Moram da priznam da je ovo za mene veliki izazov, uzimajući u obzir česta putovanja i obaveze na poslu. Trudim se da adekvatnom organizacijom i postavljanjem pravih prioriteta napravim dovoljno vremena kako bi se poslovne obaveze izvršile na vreme i na pravi način, a da istovremeno imam dovoljno vremena za sebe i svoju porodicu. Takođe sam uveren da jos uvek imam mesta za unapređenje u ovoj oblasti.

### ■ Život je ponekad buran. Gde je Vaša mirna luka?

Moja mirna luka je svakako moja porodica, supruga i dvoje dece. Vreme provedeno sa njima ne može da se meri ni sa čim. Trudim se da svaki trenutak slobodnog vremena provedemo zajedno jer je to vreme, vreme koje ulažemo u budućnost i za budućnost naše porodice.

### ■ Na razgovorima za posao HR menadžeri često postavljaju pitanje „Kako biste sebe opisali u tri reči?“. Mi ćemo postaviti malo drugačije pitanje: „Kako bi zaposleni opisali Jovana u tri reči? A prijatelji? A deca?“

**Zaposleni:** Sistematičan, pristupačan, zahtevan.

**Prijatelji:** Zabavan, ponekad misteriozan - ovo se može pripisati dužini radnog dana koji ne prestaje; uvek tu kada zatreba.

**Deca:** mislim da je jedna reč dovoljna: TATA. Voleo bih da ovu reč mogu adekvatno da akcentujem, kako bi njeno pravo značenje bilo razumljivo.

### ■ Kompanije imaju viziju, misiju i vrednosti. S druge strane, svako od nas ima svoj životni moto ili „zvezdu vodilju“. Da li možete da podelite sa nama Vaš životni moto ili omiljenu izreku?

Izdvojio bih reči Miroslava Mike Antića: „Čovek je željen tek ako želi. I ako celoga sebe damo, tek tada i možemo biti celi.“



### ■ U našoj rubrici „spomenar“ imamo pitanje: „Kada bi postojao vremeplov, u koje doba biste se vratili?“ U kojoj vremenskoj epohi biste voleli da živite?

Mislim da u životu ni za čim ne treba žaliti niti nekome zavideti, pa ni za nekim drugim vremenima ili ljudima koji su u njima živeli. Svako vreme nosi svoje izazove, ima svoje lepe i ružne strane. Nama je određeno ili smo samo takve sreće da živimo u vreme između dva milenijuma, u vreme intenzivnog razvoja IT tehnologija koje preti da nas otuđi jedne od drugih i u vreme burnih globalnih ekonomsko-političkih dešavanja. Ako mi dozvolite, da ja Vama postavim pitanje iz oblasti „vremeplov“: Šta vi kao časopis želite da ostavite onima koji dolaze posle nas, kako bi oni živeli kvalitetnije nego mi, i šta sadrži Vaša vremenska kapsula za budućnost?

Odgovor glavnog urednika Controlling magazina - da sin i ćerka ponosno kažu: „Moj tata je napravio Controlling magazin. Najbolji magazin o controllingu. Na svetu.“ ■

---

**Jovan Gligorijević** je Supply Chain Director SEE & Factory Director of Tetra Pak Gornji Milanovac Factory (2012-). Pre toga je radio u Tetra Pak-u na različitim pozicijama od 2003. godine. Jovana možete kontaktirati e-mailom jovan.gligorijevic@tetrapak.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 INTEGRACIJA KASTOMIZACIJA ANALIZA INOVACIJA PLANIRANJE ISTRAŽIVANJE PROMENE ODGOVORNOST KREATIVNOST USPEH KLIJENT AGILNOST USLUGE



# KAIZEN

改善

KAI = „promena“ ZEN = „nabolje“

## SVAKOG DANA U SVAKOM POGLEDU...

Kaizen u slobodnom prevodu znači poboljšanje. Kada kompanija usvoji principe Kaizena, ona teži ka tome da svoje procese kontinuirano poboljšava manjim, ali značajnim pomacima. To znači da poboljšanja nisu jednokratna, već da ćemo konstantno da preispitujemo naše procese sa ciljem da se pronade prostor za bolja rešenja



**Mladen Ranković**  
Quality System Engineer  
Eaton EMEA

U periodu nakon Drugog svetskog rata, pedesetih godina prošlog veka, Sjedinjene Američke Države poslale su svoje stručne konsultante i eksperte u ratom razrušeni Japan kako bi im pomogli da podignu ekonomiju na noge sa posebnim osvrtom na industriju. Tada se po prvi put susrećemo sa terminom Kaizen.

Termin Kaizen se sastoji od dve reči, koje u bukvalnom prevodu znače : KAI = „promena“ i ZEN = „nabolje“. U Japanu, Kaizen je način života. U radnom okruženju, počevši od generalnog direktora, pa sve do pripravnika, svi učestvuju u poboljšanjima. Ovakvom filozofijom, Japan je od zemlje koja je bila na rubu siromaštva, postala jedna od najsnažnijih industrijskih zemalja na svetu. Najbolja stvar u vezi sa Kaizenom, ali i razlog zašto svaka kompanija treba da ga usvoji, taj je što se ne oslanja na skupa i robustna rešenja. Naprotiv, osnovni princip Kaizena je da se prave manja, trenutna poboljšanja u procesima i standardima radnog mesta. Ovakvim pristupom, nakon određenog perioda, poboljšanja je sve više, što vodi ka boljim radnim uslovima, većem stepenu bezbednosti, većoj efikasnosti i na kraju većem profitu. Takođe, u istom periodu dolazi do pojave Total Quality Management (TQM) koji u osnovi ima filozofiju da koristimo sve svoje resurse kako bismo kupcu isporučili

visokokvalitetne proizvode i usluge. TQM doživljava vrhunac svoje popularnosti osamdesetih i početkom devedesetih godina, da bi nakon pojave Six Sigme krajem 1986. godine bio bačen u zaborav. Obe metodologije, ako se koriste pravilno, doprinose boljem proizvodu ili boljoj usluzi. Kako bismo razumeli obe metodologije, moramo prvo razumeti njihove filozofije.

Filozofiju Kaizena možemo podeliti u tri dela:

- Zaposleni se ohrabruju da prave greške;
- Zaposleni se nagrađuju kada sami reše problem;
- Zaposleni neprekidno traže način da poboljšaju proces.

### ZAPOSLENI SE OHRABRUJU DA PRAVE GREŠKE

Prvi deo se odnosi na aktivno ohrabivanje zaposlenih da prave greške, što isprva zvuči kontraintuitivno. Često organizacije troše vreme na pronalaženje i kažnjavanje krivca, dok se gubi fokus na tome šta se zapravo to desilo. Ako fokus, pak zadržimo, možemo naći uzrok problema i ukloniti ga, tako da se više nikad ne ponovi.

### ZAPOSLENI SE NAGRAĐUJU KADA SAMI REŠE PROBLEM

Drugi deo je taj da se zaposleni nagrađuju kada pronalaze sami probleme i rešavaju ih. Pretpostavlja se da zaposleni najbolje znaju svoj posao – menadžer možda ne zna u sitne detalje kako da reši problem sa VBA makroom u Excel tabeli za finansijski izveštaj ili neki trik kako da napravi savršen krajnji proizvod. Stoga su zaposleni u boljoj poziciji da pronađu način kako da svoje procese učine boljim i efikasnijim.

### ZAPOSLENI NEPREKIDNO TRAŽE NAČIN DA POBOLJŠAJU PROCES

Treći deo Kaizen filozofije je da zaposleni konstantno traže načine kako da poboljšaju procese. Ultimativna forma je proaktivno razmišljanje svih zaposlenih u jednoj organizaciji.

Dakle, sada svi shvatamo važnost uključivanja i ohrabivanja ljudi u organizacijama sa implementiranim Kaizen načinom razmišljanja. U Six Sigmi, filozofija je malo drugačija. Dok u Kaizen organizacijama, svako učestvuje u



poboljšanjima, od generalnog direktora do pravnika, u Six Sigmi pristup je konsultanski. Identifikujemo prostor gde su moguća najveća poboljšanja i iste realizujemo iz projekta u projekat. Kod Kaizena je potrebna promena u kulturi jedne organizacije, dok je kod Six Sigme fokus na konkretnim problemima. I Kaizen, i Six Sigma su pristupi zasnovani na činjenicama i statistici koje te činjenice potkrepljuju. Kaizen proces se odvija po principu PDCA što je skraćeno od Plan-Do-Check-Act. Ovo je princip zatvorene petlje, gde se prave inkrementalna poboljšanja na osnovu saznanja da se buduće stanje neće postići u jednom koraku, nego u više manjih, ali učestalijih koraka.

U Six Sigmi se koristi sličan, mada proširen pristup DMAIC, skraćeno od Define-Measure-Analyze-Improve-Control. U osnovi proces poboljšanja je baziran na statistici. Statistika u Six Sigmi je jako bitna jer nam pomaže da razdvojimo faktore koji su za nas značajni odnosno kritični za kvalitet od onih koji to nisu, kao i da nađemo najbolje načine da te faktore pravilno adresiramo. U ovom slučaju, za razliku od Kaizen pristupa, prave se velika, drastična poboljšanja. Six Sigma pristup se ne preporučuje u organizacijama kod kojih još uvek ne vlada način Kaizen razmišljanja. U tim organizacijama se smatra da procesi nisu dovoljno uravnoteženi i stabilni.

Kaizen znači poboljšanje. Mala poboljšanja koja se rade konstantno tokom dugog vremenskog perioda. Ukoliko primenite Kaizen razmišljanje u vašoj organizaciji, neminovno je da će poboljšanja odmah biti uočljiva. Videćete poboljšanja na radnom mestu, u vašoj kancelariji i u kancelarijama vaših zaposlenih. I sva ta poboljšanja ćete dobiti bez ulaganja mnogo novca i opreme. Rezultati na kraju ne dolaze samo od skupe opreme i najnovijih „fensi“ tehnologija, nego od radne snage koja je aktivno uključena u poboljšavanje radnih procesa. Zapravo, bolje od toga ne može. ■

---

**Mladen Ranković**  
je Quality System Engineer u kompaniji Eaton EMEA od januara 2014. godine. Svoju profesionalnu karijeru je započeo u istoj kompaniji na poziciji Production Engineer u martu 2013. godine gde je proveo 11 meseci. Mladena možete kontaktirati e-mailom [mladenrankovic@eaton.com](mailto:mladenrankovic@eaton.com) ili telefonom 062 378 490.

# SMRT ZALIHAMA, ŽIVEO KANBAN!



Milan Milenković  
Gemba Kaizen Lider  
Johnson Electric

Najčešći izgovori za uvođenje Kanbana su: to ne može da funkcioniše kod nas zbog naših dobavljača; mi smo specifični... ili, postavljanje pitanja šta će se desiti ako neka komponenta nestane u toku proizvodnje. Ključno kod implementacije je da ne razmišljate o potencijalnim problemima, već da aktivno tražite rešenja. Uvođenje Kanban načina planiranja proizvodnje zahteva preokret u dosadašnjoj praksi poslovanja fabrika. Treba promeniti način razmišljanja zaposlenih kako bi razumeli da gomilanje materijala ili poluproizvoda znači bacanje novca.

Kao deo Lean proizvodnje, važna oblast je planiranje materijala. Lean ili „mršava“ proizvodnja podrazumeva i „mršavo“ snabdevanje zalihama jer je suština postići manji trošak, zarobiti što manje kapitala i ostati konkurentan na tržištu. Termin *pull flow* ili Kanban planiranje proizvodnje, označava povlačenje materijala sa uzvodnih procesa shodno potrebnoj količini. Ako bismo hteli da pojednostavimo - nabavljamo materijala onoliko koliko možemo da prodamo gotovih proizvoda.

Postoje preduslovi za nesmetano uvođenje Kanbana u proizvodnju. To su: smanjiti obim po jednoj isporuci repromaterijala, odnosno povećati frekvenciju dovoženja materijala; mapirati sva uska grla u procesima proizvodnje i investirati svoje vreme i vreme zaposlenih u samoj implementaciji. Treći uslov, iako zvuči najmanje bolno, ujedno zahteva i najveće angažovanje. On podrazumeva dodatani napor zaposlenih u definisanju veličina proizvodnih šarži, kreativnost u jednostavnim i ergonomskim rešenjima transportnih sredstava unutrašnje logistike, kao i motivaciju zaposlenih zarad održavanja i poštovanja uspostavljenog sistema nakon implementacije.

Kao i u svakom poslu, ili izboru u kom se nađemo u životu, i ovaj sistem ima svoje prednosti i mane. Na nama je da sve prednosti kao takve odmah iskoristimo, a mane pretvorimo u šanse.

Prednost Kanban planiranja jeste što je vrlo jednostavan. Dakle, svi zaposleni u kompaniji vrlo brzo mogu da ga nauče i primene. Možda vam neće biti potrebni skupi ERP programi, njihovo implementiranje koje traje mesecima, preskupe obuke, vreme konsultanata i sva ona prateća oprema koja ide uz njih. Takođe, neće vam biti potrebna glomazna odeljenja planiranja materijala, kreiranja dnevnih, nedeljnih i mesečnih planova proizvodnje, komplikovane Excel tabele koje prate zahteve kupaca, kapacitet linija, utrošak materijala... Kanban ne

ukida zaposlene u odeljenju planiranja, ali pravi znatne uštede i komfor u odeljenju i pomaže zaposlenima.

Druga prednost je vizuelna kontrola zaliha. Jednim pogledom na supermarket vi imate uvid u količine zaliha. Dobijate odmah odgovor na pitanja - da li je materijal u supermarketu u granicama planiranog, da li su svi Kanbani popunjeni u skladu sa definisanom količinom ili je supermarket pretrpan repromaterijalom koji stoji nekoliko nedelja i možda postaje neupotrebljiv (korozija, istekao rok važenja...). U ovom slučaju nisu potrebni dodatni resursi za analizu zaliha, nije vam potreban zaposleni koji radi redovan ili vanredan popis, pretražuje fakture ili jednostavno radi posao za koji nas kupac ne plaća. Dovoljno je baciti pogled na policu, prebrojati palete i videti trenutno stanje zaliha tj. vašeg zarobljenog novca.

Treća prednost je što Kanban sprečava prekomernu proizvodnju. Šta to konkretno znači za jednu fabriku? Ljudi u fabrici vole da igraju na „sigurnu kartu“, tj. sigurnija je proizvodnja ako napravimo malo više, „da se nađe“. Potrebno je onda temeljno sagledati sve izazove u procesima i osigurati da zalihe budu onolike koliko su zaista potrebne, ali ih ne određivati paušalno. Svaki višak zaliha košta i to je osnovni razlog uvođenja Kanbana.

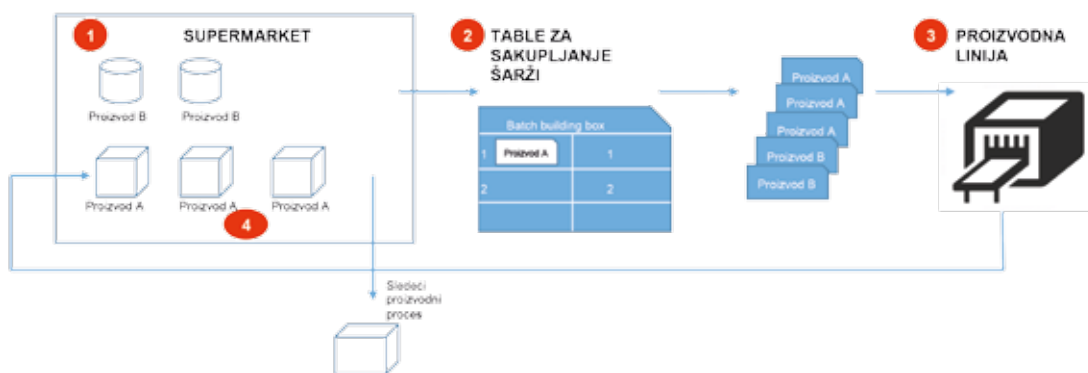
Kako proračunati Kanban? Veličina šarže zavisi od vremena potrebnog za zamenu proizvoda ili alata. Ako je ovo vreme predugo, to direktno povećava i veličinu šarže koja mora da pokrije taj interval dok mašina stoji. Samo angažovanjem na smanjenju trajanja ove aktivnosti mi možemo da utičemo i na veličinu zaliha, odnosno Kanbana. Obično se koristi formula:

$$\text{Veličina šarže} = \frac{\text{vreme potrebno za zamenu proizvoda ili alata (minuti)}}{7\% \text{ do } 10\%}$$

Na primer: ako je vreme trajanja zamenjene alata 20 minuta, onda je veličina našeg Kanbana 20 minuta : 10% = 200 minuta. Sada tu informaciju treba pretvoriti u količinu proizvoda, dakle 200 minuta proizvodnje delimo sa taktom proizvodnje naše linije (npr. 10 sec) i dobijamo veličinu našeg Kanbana od 1.200 komada. Ovako dobijena veličina je minimalni broj proizvoda za koji se isplati menjanje alata jer, u protivnom, ako radimo različite reference u manjim veličinama od izračunate, onda ulazimo u zonu gde operateri više vremena provode u aktivnostima menjanja alata nego u proizvodnji.

Da bismo osigurali da naš supermarket u svakom trenutku ima spremne komponente za sledeći proces, moramo imati dve šarže, odnosno dva Kanbana - jedan koji se troši, tj. povlači proizvodnju i jedan koji se proizvodi tj. dopunjuje supermarket. Ovakvom postavkom garantujemo da uvek imamo spremne zalihe za povlačenje, uvek imamo zalihe koje se kreću u opsegu minimalne i maksimalne zadate veličine, odnosno da imamo kontrolu troškova u svakom trenutku i osiguravamo kontinualno planiranje proizvodnje nizvodnih ciklusa povlačenjem zaliha iz supermarketeta.

Kako funkcionise planiranje nizvodnih procesa? Povlačenjem zaliha koji ulaze u jedan Kanban mi skidamo karticu koja stoji na punoj ambalaži i postavljamo je u red za proizvodnju. Ta kartica je informacija proizvodnji da je količina iz supermarketeta iskorišćena i potrebna je dopuna zaliha. Kartica mora da ima sve potrebne informacije koje trebaju operateru da bi proizveo i spakovao traženi proizvod. Potrebne informacije su: broj komponente, opis, slika komponente, materijal, količina koja se pakuje, broj ambalaža i slično. Jednim pogledom na karticu svima bi trebalo da bude jasno šta proizvode, od čega i koliko. Na sledećoj slici je opisano kruženje Kanban kartica i informacija.



Ređanjem kartica razliĉitih referenci mi pravimo redosled, odnosno plan proizvodnje. Uzmimo, na primer, da je u prvom satu linija montaŹe iskoristila dva proizvoda B, a u sledećem satu tri proizvoda A. To znaĉi da bi pogled na naŹ redosled proizvodnje bio sledeći: dve kartice komponente B, iza njih tri kartice komponente A, i tako redom. Pogledom na taj red operator ima jasnu sliku Źta proizvodi i u kojoj koliĉini. Nakon proizvodnje odnosno dopune komponenti iste kartice se vraćaju na ambalaŹu i ostaju u supermarketu do narednog povlaĉenja materijala.

Iz ovog primera moŹe se videti direktna uŹteda u resursima i aktivnostima planiranja. U ovom sluĉaju ne treba nam osoba koja će u svakoj smeni popisivati zalihe, zatim to stanje unositi u sistem, pa iz tih sistema upoređivanjem sa potraŹnjom kupaca raditi plan proizvodnje za naredni dan. Sve je automatizovano jednostavnim karticama, a investicija je minimalna. Zahteva samo jednom premeravanje i preraĉunavanje veliĉina Kanbana i izradu jednostavnih kartica koje svako moŹe da tumaĉi bez dodatnih i komplikovanih instrukcija.

Ovakvo opisan proces planiranja je najlakŹe primeniti na *high runner* proizvodima, odnosno proizvodima koje neprekidno proizvodimo. Sa druge strane, postoji problem sa *low runner* proizvodima, odnosno proizvodima koje proizvodimo jednom nedeljno ili meseĉno. Kod njih je isti princip, samo je potrebno malo viŹe truda. Za ovakve proizvode moŹemo urediti planiranje na nekoliko naĉina. Prvi naĉin je da definiŹemo veću koliĉinu i pomirimo se sa tim da proizvodimo unapred, tj. zadržavamo viŹe resursa nego Źto je potrebno. Time planiranje funkcioniŹe nesmetano za sve tipove proizvoda ali se protivi principima Lean

proizvodnje. Drugi naĉin je koristiti tzv. egzotične ili specijalne Kanban kartice na kojima je napisana taĉna koliĉina proizvoda koja treba biti proizvedena tog dana ili nedelje. Takve kartice je potrebno posebno planirati. Na primer, planer proizvodnje dobije informaciju da mu je potrebno 100 komada proizvoda u toku prve nedelje u toku meseca, a sledeća potreba je tek poslednje nedelje tekućeg meseca. Planer donosi karticu sa ispisanih 100 komada potrebnog proizvoda i stavlja je u red za planiranje proizvodnje. Kada dođe na red, *low runner* se proizvodi i ostavlja u supermarketu. Nakon upotrebe tj. povlaĉenja poluproizvoda iz supermarketu, planer uzima karticu i vraća je tek poslednje nedelje meseca, kada je ponovo potrebna proizvodnja specifiĉnog materijala. Opisane aktivnosti troŹe viŹe resursa, bilo da je u pitanju materijal, ambalaŹa, prostor u hali ili dodatno vreme planerima proizvodnje i zbog toga menadŹment mora da uvidi Źta je manje bolno za proizvodnju i da izabere adekvatan metod planiranja *low runnere*.

Kod planiranja proizvoda treba da uzmemo u obzir i uslove bezbednosti, praćenje sledljivosti upotrebljenog materijala i sliĉno. Izazov sa kojim sam se sreo pri planiranju Kanbana na *blanking* procesu u preseraju je da i pored popunjavanja Kanbana prema definisanim karticama, proizvodnja mora da se nastavi zbog kompletiranja ĉeliĉnog kotura koji se iz bezbednosnih razloga kada je jednom postavljen ne skida sa odmotavaĉa kotura. Na primer, od jednog ĉeliĉnog kotura moguće je proizvesti 10.000 nekih odpresaka, a definisana koliĉina po Kanbanu je 8.500 jedinica. Nakon popunjavanja Kanbana proizvodnja ima viŹak od 1.500 jedinica koje se ne mogu smestiti u supermarketu. JoŹ



kada se uzme u obzir da svaki čelični kotur ima različitu težinu, tj. broj jedinica koje mogu da se proizvedu, dobijamo ozbiljan izazov - kako precizno isplanirati i održavati pravila koja dik-tira Pull sistem? Jedno od rešenja je uvođenje tzv. „banke proizvoda“. Sav višak jedinica koji je proizveden preko punog Kanbana pakuje se u standardnu ambalažu i postavlja u poseban deo supermarketa koji nazivamo „banka“. On se povlači pri sledećem zahtevu za proizvodnjom tih jedinica. U tom slučaju planer ili operater ima specifičan zadatak da nakon prikupljanja Kanban kartica prvo povuče sav materijal iz „banke proizvoda“ i Kanbane dopuni novim proizvedenim jedinicama. Ovakav način omogućuje održanje sledljivosti proizvodnje, FIFO i povećava bezbednost zaposlenih.

I u ovom slučaju potrebno je poštovati pravila, a to je da se broj kartica i redosledi moraju stalno proveravati. Ako neko odluči da umesto tri kartice proizvoda A, proizvede samo jednu ili dve, rizikuje da u nekom trenutku supermarket ostane nedopunjen i da više vremena provedemo u menjanju alata. Na početku implementacije ovo moramo kontrolisati dnevno, smenski i stalno ponavljati pravila zaposlenim. Ukoliko ne objasnimo značenje tih kartica ljudima koji direktno učestvuju u proizvodnji, onda je i manja šansa da oni poštuju pravila koja smo postavili. Ponavljanje stvara naviku, navika običaj, a običaj kulturu, a to je ono čemu težimo u našim organizacijama – visokoobučenom osoblju koje živi kulturu organizacije i posvećeno je zajedničkim ciljevima. Promena kulture je i najteža stvar u celom ciklusu implementacije Pull sistema.

Kako ovo prevazići? Jedan od načina koji je primenljiv u praksi je omogućiti zaposlenima

(operaterima, tehničarima) da aktivno učestvuju u definisanju i implementiranju Kanbana. Prema mom iskustvu zaposleni posvećuju više pažnje ukoliko su sami kreirali kartice, ambalažu, kolicica ili davali predloge pri implementaciji. Tako ne stiču utisak da je to još jedan besmisleni zadatak menadžmenta koji samo oni moraju da obavljaju. Inicijative od strane samih korisnika Kanban planiranja, tj. operatera, treba ohrabrivati pomoću kartica sugestija i ideja.

Da bi postigli zajednički cilj tj. usadili kulturu ponašanja koja bi zaposlenima olakšala svakodnevni rad, treba stalno edukovati ljude i praktično ih voditi kroz primere ne bi li uvideli kako se stvari vrlo brzo menjaju na bolje i da svaki problem ima rešenje ukoliko se timski radi na njegovom rešavanju. Implementacija Pull sistema ne traje jedan dan ili jednu nedelju. Poput Lean proizvodnje, potrebno je usmeriti sve zaposlene ka istom cilju, a to je maraton-ski posao, i tu činjenicu menadžment mora da prihvati pre odluke o implementaciji. Takođe, implementacija se ne završava jednim štampanjem kartica i postavljanjem sekvencera, već je potrebno neprekidno nadgledati protok, uska grla, nagomilavanja materijala i stalno optimizovati procese. Jedna od ključnih stvari u Pull sistemu je SMED (brzina zamene alata) i koliko budemo uspešni u SMED-u, toliko ćemo biti uspešni i u Pull planiranju. ■

---

**Milan Milenković** je Gemba Kaizen lider u Johnson Electric od 2014. godine. Pre toga je radio kao industrijski inženjer u Grammer System (2011-2014). Milana možete kontaktirati e-mailom milan.milenkovic@johnsonelectric.com ili telefonom 063 757 8489.

## ILI JESI, ILI NISI LEAN!

Postoje mnogi procesi koji mogu da se poboljšaju kroz organizovanje i učestvovanje u Lean TPM-u. Proces izrade strategije upravljanja životnim ciklusom proizvoda (Product Life Cycle) i procesi koji se odnose na porudžbine kupaca su samo nekoliko spomenutih u lancu. Međutim, kao prvi korak LeanFlow ima za cilj da se fokusira na procese lanca snabdevanja, povezivanjem funkcija i tokova u okviru nabavke kako bi stvorio maksimalnu vrednost i smanjio ukupan trošak



**Maja Šobot**  
Packaging Supervisor  
Carlsberg Serbia

Povezivanje lanca snabdevanja kao prvi korak LeanFlow-a podrazumeva:

- Lean koncept - stabilan tok posmatran kao međusobno povezane tokove materijala, funkcija i ljudi, pri čemu se vodi računa o stvaranju vrednosti za potrošača;
- sve aktivnosti koje prenose materijale i informacije od dobavljača do krajnjih kupaca, pri čemu se misli na planiranje, proizvodnju, skladištenje, transport i dostupnost;
- skup osnovnih principa, metoda i alata u funkciji povezivanja toka celom dužinom lanca snabdevanja, što daje podršku akcijama unapređenja;
- funkcionalni pristup i uključivanje koje obuhvata mapiranje timova kako bi se uspostavio proces protoka i definisao ukupan trošak kako bi se utvrdile mogućnosti za poboljšanje;
- vrednost definiše kupac, dok stopa prodaje postavlja tempo toka, a svi koji su uključeni moraju imati pregled celog procesa;
- vrednost mora biti kreirana zajedno sa razumevanjem kako donesene odluke na različitim mestima u lancu utiču na celokupan tok.

Postoje tri koraka za stvaranje savršenog LeanFlowa:

1. stabilizovati,
2. unaprediti,
3. kontinualno unapređivati.

Uspostavljanje toka duž lanca snabdevanja najjednostavnije se prikazuje pomoću *Why, What and How* šeme.

	Zašto?	Šta?	Kako?
<b>Kupci</b>	Proizvod uvek na polici kada je potreban.	Optimizovati prodaju kroz vezu sa kupcem; količine i frekvencija u skladu sa potražnjom	Prevođenje glasa kupca u lanac. Transparentnost zaliha i kontinualno unapređenje. Da se uvek zna nivo zaliha.
<b>Logistika, distribucija</b>	Optimizacija magacina gotove robe. Optimizacija lokacija i DC odnosno potražnje na lokalnom nivou.	Standardizovati nivo zaliha koje su povezane sa kategorijom proizvoda. Optimizacija portfolija. Optimizacija iskorišćenosti transporta i kapaciteta.	Povećanje efikasnosti transporta kroz cikluse poboljšanja-PDCA. Uspostavljanje toka i u DC.
<b>Planiranje, proizvodnja, skladište</b>	Stvaranje lanca integrisanog sa željama kupca. Fleksibilnost, brz odziv, upravljanje zalihama koje smanjuju starost proizvoda na tržištu.	Uspostaviti planiranje ciklusa (proces za sekvencu potražnje). Standardne radne procedure u upotrebi duž lanca. Optimizacija procesa planiranja, proizvodnje i skladištenja.	Stabilizacija plana proizvodnje -preklapanje sa potražnjom. Kontrola kapaciteta i magacina gotove robe. Optimizacija procesa proizvodnje i planiranja i realizacije prodajnih naloga.
<b>Logistika, materijali</b>	Optimalne performanse duž lanca: OTIF, dostupnost materijala i protok informacija.	Obezbediti da poručeni materijal i potražnja i isporuka budu koordinisani sa potrebama proizvodnje. Standardizovanje materijala i metoda porudžbine.	Optimizacija procesa poručivanja materijala, praćenje i vidljivost kroz cikluse unapređenja.
<b>Dobavljači</b>	Preuzeti kontrolu i smanjiti varijacije i prekide u odgovoru dobavljača i kvaliteta.	Uspostaviti spoljne strateške odnose sa dobavljačima za obostranu korist i visok odziv i kvalitet materijala. Standardni radni parametri za dobavljača.	Razviti vezu sa dobavljačima i partnerski odnos koji je u skladu sa postavljenim KPI-jevima.

Postavlja se pitanje kako početi sa primenom Lean Flow-a?

Odgovor je - angažovanjem krosfunkcionalnog tima duž lanca koji će se fokusirati na puno razumevanje toka jednog proizvoda ili na tok vrednosti. Zadatak tima je da mapira trenutno stanje i dizajnira buduće rešenje koje za rezultat treba da ima isporuku vrednosti kupcu. Tim je, takođe, zadužen za vođenje projekata, odnosno, aktivnosti koje će dovesti do željene postavke za koju smo se prethodno opredelili.

Proces je cikličan i ponovljiv sve dok se ne uspostavi idealno stanje u budućnosti!

**Maja Šobot** je Packaging Supervisor u kompaniji Carlsberg Serbia od maja 2013. godine. Svoju profesionalnu karijeru je počela u istoj kompaniji na poziciji Continuous Improvement Specialist u julu 2012. godine gde je provela 11 meseci. Maju možete kontaktirati e-mailom [maja.sobot@carlsberg.rs](mailto:maja.sobot@carlsberg.rs) ili telefonom 062 222 683.

# KAIZEN – WORK SMARTER THAN HARDER!

Kada sam pisao za prethodni broj Controlling magazina, postavio sam pitanje – kako i zašto je „toyotizam” pobedio „fordizam”, odnosno zašto ga i dalje pobeđuje? Odgovor je u vitalnosti filozofije koju je doneo japanski automobilski gigant – nema mesta za gubitke!

Fordizam je karakterističan po globalizaciji i ekonomiji obima – proizvodimo velike serije istog modela, a fokus je na smanjenju gubitaka, odnosno povećanju efektivnosti i efikasnosti. Toyotizam je fokusiran na eliminisanje svih gubitaka. A to je velika i suštinska razlika! Potpuno druga filozofija, kao u knjizi Jima Collinsa, „From Good to Great”.

Evo kratke ilustracije u razlici potencijala metode rada, efektivnosti i efikasnosti kod tri transportna sredstva.



**Goran Popović**  
Direktor pivare  
Heineken

odnosno gubitaka, moći ćemo da optimizujemo tok procesa (ljudi, materijali, informacija i roba) na način da gubitke svedemo na nulu i zadržimo dodatnu vrednost na našem proizvodu. Naravno, to nije uvek moguće, ali ta ambicija nas tera da drugačije razmišljamo. Koji su to gubici na koje treba da se fokusiramo? Postoji skraćenica TIM WOODS koja to lepo ilustruje, odnosno definiše o kojih se osam gubitaka radi.

Postoje razne tehnike za mapiranje procesa, od kupca do dobavljača, kao što su *Value Stream Mapping* ili *Gemba Walk*. Ali, suština je da vizuelno identifikujete sve ove gubitke (aktivnosti) u procesima (AS-IS). Da postavite ambiciju da ih svedete na nulu (Zero loss) i definišete novi (TO-BE) tok procesa. Ovo su i osnovni principi Lean pristupa.

Lean se može primeniti u svim delovima organizacije – prodaji, supply chain-u, finansijama, controllingu, HR-u, Legal-u...

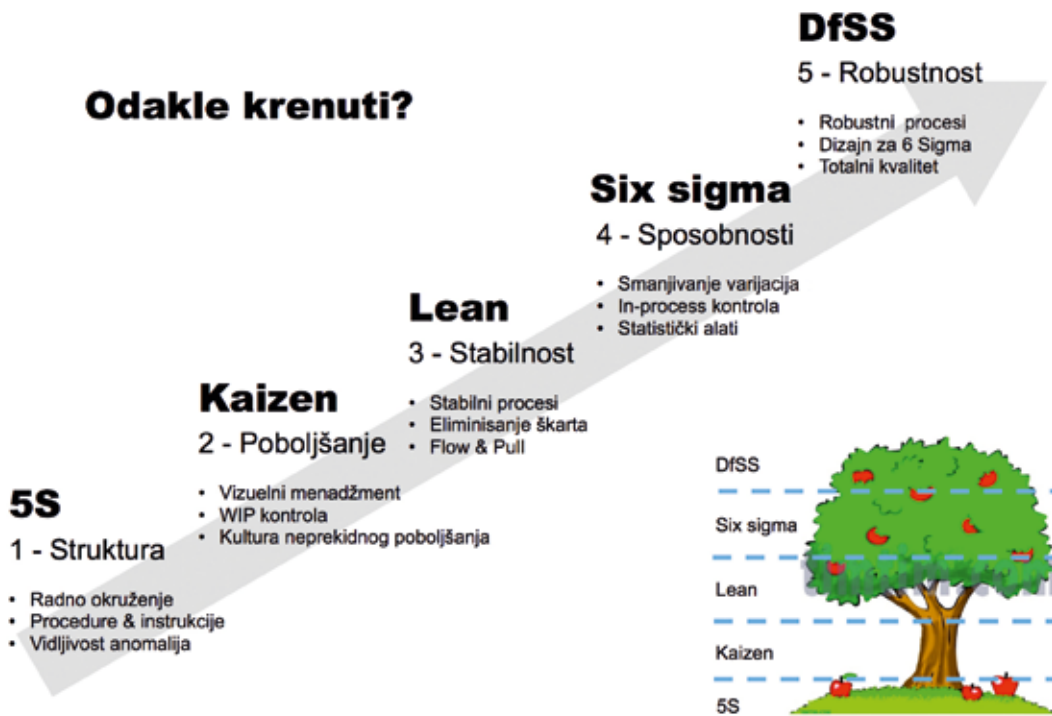
Sada dolazimo do pitanja - kako? I tu se, nažalost, većina „uspešnih” pokušaja završi neuspešno. Osnovni princip i tehnika je da ne postoji prečica do kvaliteta i zaključaka.

*Jump to conclusion* je najveći neprijatelj. Kada nismo skupili sve relevantne informacije

	Kola	Voz	Avion	Potencijal
<b>Metod (h)</b>	10	3	1	+300%
<b>Efektivnost (h) (tip vozila)</b>	9-11	2-4	0,5-1,0	+30%
<b>Efikasnost (uslovi na putu)</b>	Zagušenje na putu	Mala zakašnjenja Presedanja	Uobičajno kašnjenje Udaljenost aerodroma	+30%

Ako svaki proces u svakom segmentu poslovanja posmatramo sa aspekta troškova,

## Odakle krenuti?



od nosioca procesa, nismo razumeli kako nešto funkcionira, nismo okupili sve relevantne učesnike procesa u analizi - donosimo zaključke i preduzimamo akcije na brzinu, a one neće eliminirati gubitke, već samo malo popraviti trenutnu situaciju.

Postoje tehnika kako treba rešavati problem - UPS (Unified Problem Solving). U primeni je važno biti dosledan, disciplinovan i ambiciozan. Samo!

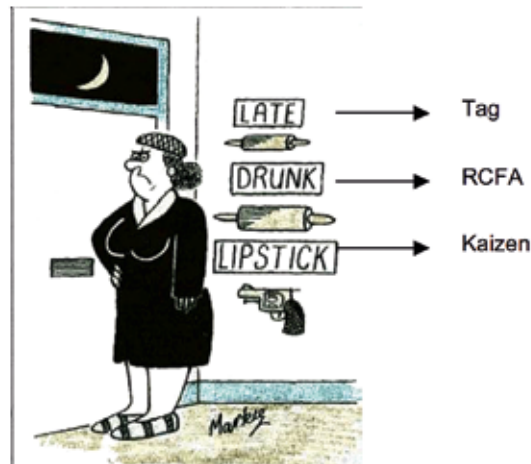
Evo glavnih principa i mape da vam zagolgam maštu koliko je sve to jednostavno:

- prilagodite svoj pristup kapacitetima i sposobnostima svojih ljudi u okruženju,
- nemojte stvarati komplikovane timove ako rešenje dolazi od „zdrave logike” i sjajnih jednostavnih ideja,
- rešite probleme (eliminirajte gubitke) na najjednostavniji način bez velike birokratije,
- nemojte misliti da su vaši problemi jedinstveni. Rešenja za vaše probleme već postoje. Tražite ih.

U zavisnosti od kompleksnosti problema i njegove frekvencije (hronični, sporadični) treba i odabrati najjednostavniji alat-metodologiju za njegovo rešavanje.

I, na kraju, evo kako izgleda Kaizen u praksi

primenjen na jednu svakodnevnu životnu situaciju.



Budite ambiciozni i uživajte u izazovima rešavanja problema i eliminaciji gubitaka na najjednostavniji način...

**KAIZEN!** ■

**Goran Popović** je direktor pivare u kompaniji Heineken od maja 2015. godine. Pre toga, bio je direktor lanca snabdevanja u kompaniji Knjaz Miloš (2014-2015) i u kompaniji Victoria Group (2013-2014). Gorana možete kontaktirati e-mailom [goran.popovic@heineken.com](mailto:goran.popovic@heineken.com) ili telefonom 060 821 1586.

## IPAK SE KREĆE!

Moj prvi susret sa Lean konceptom, odnosno Kaizenom bio je na predavanju na Mašinskom fakultetu u Kragujevcu davne 2004. godine. U taj svet uveo nas je prof. dr Nenad Mirić koji je tada radio u Kanadi kao iskusni inženjer u automobilskoj industriji. Profesor je prevalio dugačak put preko Atlantika da bi nama studentima, ali i direktorima većih firmi u Kragujevcu približio Kaizen - japansku filozofiju proizvodnje koja je tada već uzela maha i u kanadskoj industriji.



**Milan Đorđević**  
Production Manager  
and Head of Machining  
Department  
Wacker Neuson

### PUSH

Napravi  
„da se nađe“

- Orjentaciona proizvodnja
- Procena potrebe kupaca
- Veliki radni nalozi
- Visoke zalihe
- Škart
- Upravljanje po sistemu „gašenje požara“
- Slaba komunikacija

### PULL

Napravi kada  
nam je potrebno

- Precizna proizvodnja
- Tačne potrebe kupaca
- Mali nalozi
- Niske zalihe
- Smanjivanje škarta
- Vizuelno upravljanje
- Bolja komunikacija

Predavanje je bilo veoma interesantno i slikovito, a prikazane su skoro sve tehnike Lean-a, kao i prednosti 5S, VSM, JIT, Kanbana, TPM-a (Total Productive Maintenance), i mnogo toga još... Na to predavanje sada gledam kao na pokušaj grupe ljudi, odnosno čoveka koji je uspeo u svetu, da pokaže mogući put za izlazak iz tako teške situacije u kojoj se privreda grada nalazila.

Naravno, kod nas je kriza bila u punom jeku, nezaposlenost velika, firme tonu u sve dublje i dublje u gubitke. Generalno govoreći, naši proizvođači su bili preskupi, jer su troškovi proizvodnje bili visoki, a profesor je govorio o tehnikama koje bi pomogle da se troškovi smanje ili eliminišu. Govorio je o Lean konceptu.

Međutim, iznenadilo me je nerazumevanje i otpor prisutnih slušalaca. Mi studenti bili smo pomalo zbunjeni i sve mi je to izgledalo tako daleko pa sam zaključio: Ovo se kod nas nikada neće dogoditi.

Prošlo je nekoliko godina nakon tog predavanja, ja sam završio fakultet, počeo da radim u manjoj firmi i od svega mi je tada ostalo mutno sećanje na jednu lepu priču koja postoji negde daleko u zemlji snova.

U međuvremenu prilike su kod nas počele da se blago popravljaju i 2010. godine počinjem da radim u nemačko-austrijskom koncernu *Wacker Neuson*. Mlada, internacionalna, dinamična kompanija sa jakim akcentom na rast i razvoj, firma u kakvoj sam oduvek želeo da radim! Počeo sam kao inženjer u proizvodnji poluproizvoda za građevinske mašine. Nije prošlo ni nekoliko meseci od početka rada, a u firmi je krenuo pilot-projekat implementacije Kanban sistema na jednoj od proizvodnih linija. Projekat su vodili konsultanti iz Austrije. Obučavali su nas i pokazivali isto ono što sam slušao od profesora Mirića šest godina ranije!

### PUSH VS. PULL

Prve aktivnosti bile su usmerene na implementaciju *pull* sistema umesto dotadašnjeg *push* sistema. Razlika je u upravljanju proizvodnjom.

U *push* varijanti imali smo proizvodnju i izdavanje radnih naloga na osnovu nedeljnog i mesečnog plana koji smo pratili u Excel tabeli. Tu su bile definisane i potrebne količine. Moj glavni zadatak tada bio je da svakodnevno

štampanje radnih naloga za proizvodnju i 90 odsto svog vremena trošio sam na tu aktivnost. Na kraju dana radio sam zatvaranje realizovanih radnih naloga kroz SAP - ogroman administrativni posao! Skoro svakodnevna pojava bila je promena plana proizvodnje, uzrokovana potrebama kupaca. U tako dinamičnom okruženju dolazilo je do propuštenih naloga, ili do kašnjenja u njihovom izdavanju. Nepredvidljivost situacije uzrokovala je prekomernu proizvodnju artikala, po sistemu just in case („za svaki slučaj“), što je za posledicu imalo povećanje potrošnje sirovina i pomoćnog potrošnog materijala. Takav nepredvidiv sistem odrazio se i na naručivanje sirovog materijala u smislu njegovog bespotrebnog nagomilavanja. Upotreba resursa i kapaciteta mašina i radne snage nije odgovarala potrebama kupaca u datom trenutku, jer često se dešavalo da nekih artikala imamo previše na stanju, dok drugi nedostaju! Znači, celokupan sistem bio je inertan, spor da odgovori izazovima proizvodnje. Sve ovo imalo je, naravno, i finansijsku pozadinu, što se jasno moglo videti u praćenju KPI.

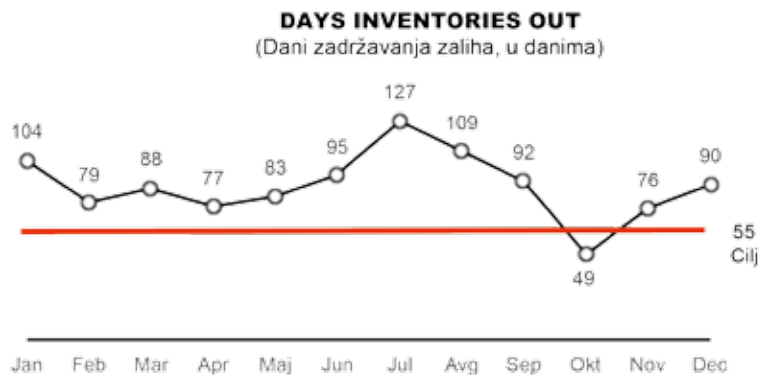
Promena je nastala u toku 2012. uvođenjem Kanban supermarketa koji se nalazio između linije za proizvodnju poluproizvoda i linije za izradu gotovih proizvoda. Svaki artikal dobio je karticu na kojoj je bila odštampana nedeljna prosečna količina, jedinstven SAP broj, postupak izrade i adresa na polici. Znači, radni nalog u malom. Uz to, kartica je imala i barkod na sebi, pa se otvaranje i zatvaranje naloga/kartice vršilo skeniranjem. Artikli su bili spakovani u dve identične metalne kutije (bin1 i bin2), označene SAP brojem i u svakoj se nalazila dvonedeljna količina. Time smo ograničili zalihe, kao i veličinu serije odnosno lot-a. Kada bi se na proizvodnoj liniji koja je imala ulogu internog kupca, ispraznio prvi bin, bio bi poslat na liniju poluproizvoda zajedno sa karticom i to je bio automatski signal za početak proizvodnje. Pre toga, imali smo magacin poluproizvoda koji je dosežao skoro do krova hale i koji je zauzimao ogroman prostor, zahtevao dodatnu logistiku i opsluživanje.

## REZULTAT I FINANSIJSKI EFEKTI

Iako je bilo straha, sumnje i otpora prema ovako drastičnoj promeni, prvi rezultati bili su

vidljivi u brzini kojom se obavljao posao. Nije bilo gubitaka u komunikaciji kao ranije, a uz FIFO sistem (First In First Out) jasno smo definisali prioritete. Prazan bin koji bi stigao prvi na liniju, prvi je i uziman za izradu. Ostale uštede bile su ogromne.

Količina materijala WIP-u (Work In Progress) osetno se smanjila, uz porast koeficijenta godišnjeg obrta. Takođe, zalihe sirovog materijala opale su za oko 30 odsto, a magacin gotovih proizvoda je bio u stalnom porastu. Vrednost magacina pomoćnog potrošnog materijala opala je za 20 odsto. Ono što se jasno videlo kao pozitivna promena KPI-a je period zadržavanja zaliha u danima.



Takvi pozitivni pokazatelji odagnali su sve sumnje kojim putem treba ići u proizvodnji i Wacker Neuson je snažnim koracima nastavio da se razvija u pravcu pull sistema.

Za mene lično to je bilo veliko iskustvo koje mi je donelo osećaj zadovoljstva što sam bio deo uspešne priče koja je do juče bila moguća samo „tamo negde daleko na Zapadu“. Osećao sam ponos i sreću što učestvujem u svemu tome i što je moja firma rešila da krene tim putem. Znači, ipak se kreće! ■

**Milan Đorđević** je Production Manager and Head of Machining Department u kompaniji Wacker Neuson od januara 2015. godine. Pre toga je radio u istoj kompaniji kao Lean Manager (2013-2015) i kao Head of Department (2010-2013). Pre Wacker Neuson-a radio je kao Mechanical Engineer u kompaniji ML System (2008-2010). Milana možete kontaktirati e-mailom milan.djordjevic@wackerneuson.com ili telefonom 060 841 4025.

# E, LJUDI, NEĆE TO MOĆI KOD NAS



Vladan Matović  
Production Manager  
Strauss Adriatic

U svakodnevnom životu ona uličica koju ste „provalili“, a koja vam štedi dva semafora i skraćuje put do kuće za celih deset minuta je Kaizen. Ono zavučeno parking mesto u tržnom centru koje većini promakne, jer su ponašanja ljudi predvidiva, jeste Kaizen. Kažem većini, jer niste samo vi analizirali putanje ljudi kroz garaže, niste samo vi radili statističku analizu koliko ste tu puta našli prazno mesto u odnosu na broj dolazaka, niste samo vi provodili sate tražeći parking i shvatili da vam malo razmišljanja i matematike može pomoći da uštedite vreme. Sve su to prirodne situacije koje je neko prepoznao kao gubitak i standardizovao u alate za analizu i eliminaciju. Ako je garaža Gemba, prostor u kome se odvija proces, ako ste vi primenili alate da dođete do poboljšanja, a ima ih preko dve stotine i ako vam je to postao novi standard - put ili parking mesto koje prvo „čekirate“, onda ste odradili ozbiljan Kaizen projekat! Uz uštedu vremena, imali ste još i manju emisiju gasova u atmosferu, jer je motor kraće radio, smanjili ste broj radnih sati opreme, u ovom slučaju, auta, tako da je projekat uspeo. Čestitam!

Uz rečenicu navedenu u naslovu, postoje još dve rečenice koje najčešće čujem kada me neko pita o Kaizen, a to su: „Nismo mi Japanci“ i „Naša industrija je baš specifična.“ Kada razmišljam o ove tri rečenice, sklon sam da se bar sa dve složim - sa tim da nismo mi Japanci, ili bar većina građana Srbije to nisu, i da je svaka industrija, pa i kompanija, specifična. Ono sa čim ne mogu da se složim je da „to“ (Kaizen) ne može kod nas. Jedan od razloga mog neslaganja je i taj što nema razloga da nešto što može bilo gde na svetu da se primeni, ne može da se primeni kod nas. Drugi razlog je što „to“ već radi kod nas.

Ako analiziramo samu reč Kaizen, gde *kai* znači – promena, a *zen* - nabolje, što bi u slobodnom prevodu značilo poboljšanje, dolazimo

do zaključka da je svaka promena na bolje već Kaizen. Celokupna prethodna priča služi da razbije famu o nemogućnosti uvođenja metoda unapređenja (Kaizen) ili poboljšanja u bilo koji poslovni proces. Mi u kompaniji *Strauss Adriatic* se metodama unapređenja bavimo od 2009. godine kada smo prvi put videli praktične primene u raznim industrijama. Ono što je u tom trenutku bilo karakteristično je da je bilo vrlo malo domaćih firmi koje su to implementirale, dok je većina velikih multinacionalnih kompanija sa tradicijom od pedeset ili više godina na tome bazirala svoj rad. Moje mišljenje je da za to postoje tri razloga:

1. Rezultati nisu odmah vidljivi;
2. Na budžetskom nivou se ne vide uštede;
3. Povećavaju se operativni troškovi.



Kada se pogledaju ova tri razloga na prvi pogled se ne vidi potreba da se ovim iko ozbiljno bavi. Zašto se onda velike kompanije time toliko ozbiljno bave? Pojašnjenjem svakog od ovih razloga nadam se da ću bar malo promeniti standardni način razmišljanja u kompanijama.

### REZULTATI NISU ODMAH VIDLJIVI

Unapređenje je strateški način razmišljanja i kompaniju sprema ne za ovu godinu već za narednih pet ili deset godina. Mi u *Straussu* smo kao prve uveli osnovne alate i to :

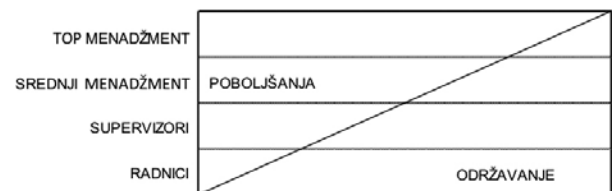
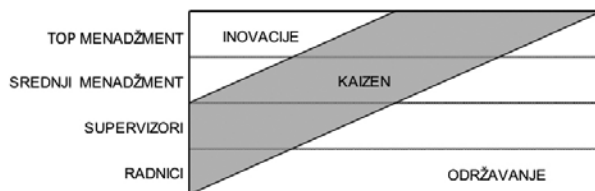
- 5S;
- Visual Management;
- Employee Suggestion System (ESS);
- One Point Lesson (OPL).

Uvođenjem 5S alata uključili smo sve zaposlene u proizvodnju i omogućili im da svoje radno mesto prilagode stvarnim potrebama posla i da to mesto bude i bezbednije i urednije za rad. Promovisan je trend da zaposleni sami utiču na poboljšanje uslova rada i bezbednosti na svojim radnim mestima.

Preko alata *Visual Management* i OPL olakšana je kontrola procesa uz uštedu vremena tako što se vizuelno definišu pozicije repromaterijala, alata, pribora i proizvoda i lakim pregledom i brzim obilaskom se mogu utvrditi sve anomalije u procesu. Novozaposleni, ali i stari zaposleni na novim pozicijama, brže usvajaju procedure rada, jer je sve bitno za rad obeleženo, a kratke instrukcije kojima se obavljaju neke specifične radnje i koje ne postoje u uputstvu za rad, vizuelno su objašnjene kroz OPL. Time se rezultati obezbeđuju na duži rok, tačnije proces postaje stabilniji, standardi se poboljšavaju, šteti se vreme zaposlenih, menja se njihova svest i kompanije lakše podnose promene. Stoga rezultati postoje, ali nisu vidljivi na kratak rok.

### NA BUDŽETSKOM NIVOU SE NE VIDE UŠTEDE

Za razliku od tradicionalnog načina rada gde se instalira nova oprema, prevedu se uputstva za rad i zaposlenima se naloži da se tih uput-



Slika preuzeta iz knjige „Kaizen“, Masaki Imai

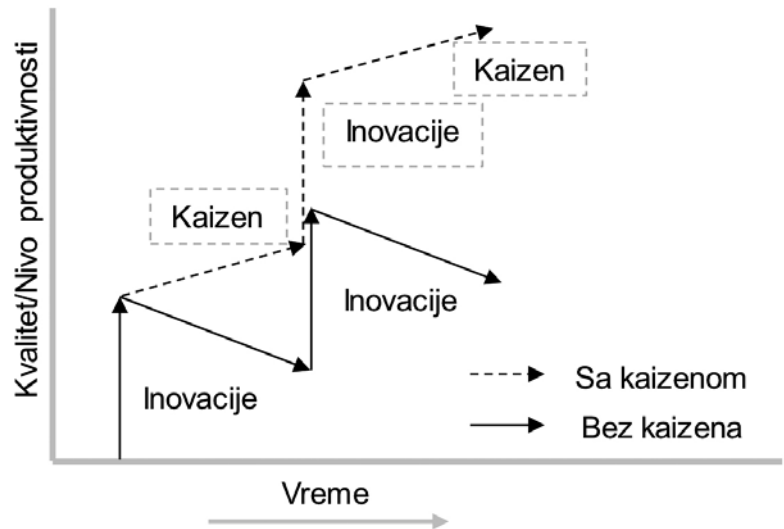
stava pridržavaju, u Kaizen konceptu se stvari postavljaju na skroz drugi način. Smatra se da se originalno stanje mašine i način rada na mašini može poboljšati po pitanju brzine, bezbednosti i standardizovanog rada. Time se na jedan sistematičan način sama oprema poboljšava i produžava joj se životni vek i time se CAPEX odlaže (investicija u novu opremu).

Takođe, za razliku od tradicionalnog načina gde se oprema nabavlja čim se utvrdi da aktuelna ne zadovoljava trenutne potrebe (uz obrazloženje da je oprema stara), u Kaizen kompanijama se nova oprema ne nabavlja dok se ne iscrpe sve mogućnosti postojeće opreme i na tome se radi od samog početka rada opreme pa čak i pre (*Early Management*). Mi u Straussu od uvođenja ESS-a imamo 150-170 predloga za unapređenje godišnje, i od 72 zaposlena u proizvodnji njih 60% učestvuje kroz davanje predloga tako da OEE raste 1-3% na godišnjem nivou (uz smanjenje troškova održavanja).

Stoga, Kaizen poboljšanja donose kontinualna inkrementalna poboljšanja i uštede koje utiču na budžet na duži rok tako što maksimizuju vrednost i efikasnost opreme do krajnjih granica, a kroz standardizovani rad održavanje procesa ne opada.

## POVEĆAVAJU SE OPERATIVNI TROŠKOVI

Analiza gubitaka troši resurse. Svakom poboljšanju prethodi detaljna analiza, odnosno, definisanje cilja, merenje operativnih vremena, razlaganje gubitaka, pronalaženje uzroka. Nakon toga sledi eliminacija uzroka gubitaka, provera da li je eliminacija gubitka trajna, formiranje novog standarda i sl. Sve to zahteva ljudske resurse, vreme, materijal, nekad i pomoć van organizacije. U knjigama se to vidi kao trošak. Ovdje je jako važno da se napomene da ovi troškovi predstavljaju ulaganje u jednu od najvažnijih vrednosti kompanije a to su njeni zaposleni. Učestvovanjem u ovim projektima zaposleni jačaju povezanost sa kompanijom, šire svoja znanja i postaju još značajniji delovi procesa. Razvijanjem procesa, postavljanjem novih standarda i postupanjem po njima, zapo-



Slika preuzeta iz knjige „Kaizen“, Masaki Imai

sleni stabilizuju proces i na taj način pripremaju teren za naredna unapređenja. Kroz Kaizen projekte srednjeg i višeg nivoa saraduju po horizontalnoj liniji sa kolegama iz drugih procesa, ruše percepciju koja još uvek postoji u kompanijama da je svaki proces silos za sebe i da je moguće funkcionisati nezavisno. Sa kolegama iz drugih procesa stvaraju sinergiju i omogućavaju da 2+2 ne bude 4, već 5 ili 6. Najveći napredak koji jedna kompanija može da ostvari je da zaposleni u različitim procesima deluju kao jedan tim. To je osnova na koju se nadograđuje „pull“ sistem tako da se u vrednosnom toku kompanije samo dodaju vrednosti, a gubici se zadržavaju u prethodnom procesu. Na taj način se eliminiše i prekomerna proizvodnja, brža je rotacija zaliha, Cash Flow je bolji, stvari se rade efikasnije, brže i nepotrebne akcije se eliminišu. Mi u Strauss-u implementiramo oko 60% predloga godišnje, evaluiramo rezultate predloga, nagrađujemo najbolje predloge, objavljujemo javno nagrade i nagrađene.

Posvećenost rukovodstva u ovom delu se ogleda u podršci da se ovi troškovi odobre zarad „višeg cilja“, podržavaju angažovanje zaposlenih, motivišu zaposlene i promovišu rezultate. Troškovi koji tom prilikom nastanu su minimalni spram benefita koje u perspektivi donose. ■

**Vladan Matović** je Production Manager u kompaniji Strauss Adriatic od juna 2005. godine. Profesionalnu karijeru je započeo na poziciji Maintenance Manager (2001-2003) u istoj kompaniji gde je kasnije obavljao funkciju Factory Engineer (2004-2005). Vladana možete kontaktirati e-mailom vladan.matovic@strauss-group.rs ili telefonom 060 955 3040.

# ISTINA JE NA ETIKETI



NOVO

4 DARA  
PRIRODE  
KONZERVAN

GARANCIA KVALITETA OD DAVNE 1892. GODINE

**LAV**

ILI JESI ILI NISI

DOMAĆE SVETLO PIVO



  
**ILI JESI ILI NISI**

# POHVALA KAIZENOVCA, SUMNJA CONTROLLERA

Ovo je poučna priča kako možete da napravite unapređenje, a da ga, istovremeno, potpuno pogrešno predstavite svom controlleru



**Nikola Marjanović**  
stručni konsultant  
Menadžment Centar  
Beograd

I, odmah na startu da razjasnimo, ne kažem da sam ja neki mag koji je smislio i implementirao razna unapređenja. Magovi su moje kolege koje su nošene kreativnim i razvojnim entuzijazmom došli do ideja koje su stvari pomerile unapred, dok sam ja, kao „pravi“ šef, to zamalo uspeo da „bacim u bunar“ jer sam na pogrešan način controlleru predstavio podatke, pa su rezultati inicijalno izostali. Malo je nedostajalo da njihov trud ostane neprepoznat i nenagrađen. Srećom, kasnije smo to uspeali da ispravimo.

Evo kako se sve to odvijalo:

Nakon nekoliko godina edukacija, svakodnevnih sastanaka, mnoštva uspona i padova, propalih i uspešnih Kaizen projekata, mišjim koracima smo počeli da osećamo Kaizen. Svako od zaposlenih je počeo da shvata svrhu, oseća poboljšanja i stvara unutrašnju potrebu da pravi mala unapređenja svaki dan, ili bar skoro svaki dan. Ta mala unapređenja su nekada zaista mala, dovoljno mala da ne prave razliku, ali dovoljno velika da zaslužuju pohvalu.

Nedavno od jedne divne osobe čuh izraz – **limunovi**, a da se pritom mislilo na zaposlene koji su uvek nešto protiv.

E, i ti „limunovi“ su kod nas malo izgubili na kiselosti i sad postali nešto nalik nedovoljno sazrelim pomorandžama. Sve u svemu, jedna atmosfera konstantnog i stabilnog napretka i razvoja je prisutna.

I taman kada se učinilo da nam ide baš kako treba, da se produktivnost podiže, da u rokovima sa pristojnom maržom završavamo poslove, desio se taj nemili događaj, desio se požar u firmi na jednoj od mašina. Naravno kako zlo ne ide nikada samo, nekoliko dana pre toga nam je otkazala još jedna mašina i mi smo ostali na cedilu sa jednom mašinom i stotinak ljudi u montaži koji žele i traže delove kako bi sklapali proizvode.

Postojala je opcija da kukamo i jadikujemo i posao ne završimo. Ali, to i nije bila baš neka opcija.

Okupili smo se, mi iz mašinskog dela, pogledali se i shvatili da sada kao nikada pre možemo i moramo da damo sve od sebe kako bi firma uspela da nastavi što je normalnije moguće sa radom.

A onda se desio spektakl. Za tih mesec dana pljuštali su predlozi, sve bolji od boljeg. Bezbroj inicijativa za unapređenje. Operateri su svojim radom došli dotle da su uspeali da vreme sečenja skrate za oko 30% uz smanjenje utoška materijala od oko 10%. Razvili su načine za prenos međusobnih iskustava i usvajanja najboljih rešenja, a da se, pri tome i ne vide, jer rade po smenama; predlagali načine kako da se priprema i odlaže materijal, kako da se upravlja alatima za obradu, kako da se vodi magacin alata i još mnogo toga ...

E, a onda je na scenu stupio njihov šef, odnosno - ja. Ja sam kao „zakleti kaizenovac“ sve te uspehe predstavio generalnom direktoru.

Generalni direktor je, inače, bio i finansijski direktor i on je bio „zakleti controller“. E, tu sam skoro sve upropastio. Priča je izgledala ovako.

Odlazim kod direktora u kancelariju i obraćam mu se:

- Kaizen (ja)** Znaš kako su strava stvar uradili operateri. Uspeli su da smanje putanju sečenja i smanje utrošak materijala.
- Direktor** Super, kako?
- Kaizen** Pa, spojili su linije sečenja između elemenata, a to može uvek kada se seku elementi koji su ....
- Direktor** Aha, a koliko je to? Mislim, kolika je ušteda?
- Kaizen** Pa puno, ne znam sad baš tačno. Aaaaa, možda ako bih izvukao prosek za prethodni period pa da uporedimo, mogu to sad da vidim, ali ako...mislim...
- Direktor** A kako se to odnosi na naš ScoreCard i finansije?
- Kaizen** Pa mislim da nam sad ScoreCard i ne daje najbolji podatak, možda bi morali nešto malo da promenimo. Jer ovako se mnogo više iseče, ali se desi i više škart elemenata, a mi pratimo škart, a ukupno je bolje...
- Direktor** Koliko je to bolje? Koliko je to para?

Nastavak možete da pretpostavite - umesto da se priča o nagradi za operatere, razgovor je usmeren na pravdanje zašto nema egzaktnih podataka i zašto oduvek nismo tako radili, jer je očigledno da tako treba.

Složićete se da ono što nije izmereno, nije se ni desilo. Ono što je utisak, ostaje utisak, a da li je dobro ili nije, može samo da pokaže brojka, procenat, i to ako je predstavljen u novcu.

Tek sa tačnim podacima i brojkama treba se uputiti kod direktora i tražiti nagradu za svoje zaposlene. U suprotnom, samo se može verovati ili ne vašem utisku. Na žalost, ja sam to kasno naučio, iako sam bezbroj puta čuo za to.

E sad, ja mogu da se opredelim da sprovodim unapređenja sa svojim kolegama do besvesti, ali jedina nagrada biće mi lična satisfakcija što znam da je nešto bolje nego što je bilo. Ovakav pristup je pogrešan, jer nikada nećemo znati koliko je to zaista bolje, i nikada nećemo moći na pravi način da predstavimo uspehe svog tima kolegama koji na posao gledaju kroz brojke kao jedine validne. Usput, potpuno su u pravu što tako gledaju.

Ako je život škola, ova lekcija je bila važna za mene. Najzad sam suštinski shvatio ciklus:

### merenje → poboljšanje → merenje

Takođe, najzad sam shvatio kako najbriljantnije ideje mogu da propadnu ako se ne predstavje na pravi način, pa ukoliko potrošite X vremena da osmisлите i izvedete poboljšanje, uložite još ono malo Y vremena da te rezultate spremite po IBCS (SUCCESS) pravilima i predstavite ih na najbolji mogući način i u pravom trenutku. Naravno, svom controlleru. ■

---

**Nikola Marjanović** je stručni konsultant Menadžment Centra Beograd. Nikolu možete kontaktirati e-mailom nikola.marjanovic@mcb.rs ili telefonom 060 686 9116.

## PUT OD 30 GODINA... ZAVRŠIO SE U SRBIJI !

Šta je ono što je slično u Japanu i Srbiji ? Bolje rečeno, šta je to što je slično japanskoj privredi nakon Drugog svetskog rata i srpskoj privredi danas?

Kaizen!



**Neda Jovanović**  
zamenik CEO  
Kaizen institut Srbija

Ono što možemo odmah da vidimo kao sličnost je nedostatak resursa: investicija, novca, znanja... Iako se čini da su devedesete, ratno stanje i kriza daleko iza nas, činjenica je da naša privreda još uvek nije povratila svoju snagu. Investicija je još uvek malo, a mi smo zemlja siromašna resursima. Trudimo se da našu privredu učinimo dovoljno konkurentom i privlačnom za domaća i strana ulaganja.. Ali šta kada ulaganja zataje? Kada ne možemo da se pokrenemo sa mrtve tačke? Jedan od načina da se ponovo dostigne kvalitet i konkurentnost naših preduzeća je primena Kaizena.

Kaizen, kao metoda unapređenja proizvodnje, nastala je u drugoj polovini 20. veka u Japanu. Japanska privreda je bila oslabljena, resursi su bili ograničeni, a trebalo je pokrenuti i oživeti proizvodnju. Vreme je pokazalo da je tada kreirani Kaizen postao najvažniji koncept japanskog menadžmenta. Kaizen je ključ japanskog poslovnog uspeha!

### ŠTA NAM DONOSI KAIZEN?

Bilo da radimo na smanjenju različitih škartova (7 wastes), ili pokušavamo da organizujemo svoj prostor, svoje radno mesto ili celo preduzeće primenom 5S, činjenica je da u nedostatku velikih investicija, najbolje što možemo da uradimo je da maksimalno iskoristimo svoje

postojeće kapacitete. I to je ono što nas Kaizen uči. Kaizen ili neprekidna promena na bolje, pomaže nam da od postojećeg stanja u preduzeću i trenutne situacije napravimo značajno bolje rezultate.

Analizirajući procese u samoj kompaniji, dolazimo do ključnog pitanja u Kaizen-u:

Da li svaki proces u našem poslovanju donosi vrednost proizvodu, odnosno vrednost kupcu?

Ukoliko to nije slučaj, postoje li načini da izbacimo korake koji ne doprinose vrednosti proizvoda koji nudimo? Da li su nam zalihe na optimalnom nivou ili imamo problem sa viškom zaliha? Postoje li ideje koje bi dovele do unapređenja u nekom delu našeg poslovanja?

Pojam koji se često sreće u Kaizenu je Gemba. Gemba predstavlja „stvarno mesto“. To je mesto gde se poslovne operacije zaista dešavaju, tj. mesto gde problemi nastaju. U proizvodnoj firmi Gemba bi bio proizvodni pogon, dok bi na primer u banci to bila kancelarija.

**„Gemba je najvažniji i najsvetliji deo fabrike, generalni direktor i nadzornici imaju za posao da podržavaju radnike u Gembi.“**

**Masaki Imai, osnivač Kaizen instituta**

U Kaizenu se smatra da se svi poslovi koji su važni za stvaranje vrednosti proizvoda ili

usluge obavljaju prvenstveno u Gembi. Ko je osoba koja najbolje poznaje određeno radno mesto i posao koji se obavlja? Naravno, u pitanju je radnik na tom radnom mestu. Zašto onda ne bismo pružili radnicima priliku da daju svoj doprinos konstantnom unapređenju? Postoji li neko ko bolje poznaje neko radno mesto u kompaniji od osobe koja provodi na istom četrdeset sati nedeljno? Kako dati zaposlenom priliku da pokaže na koji način se to radno mesto može unaprediti? Jedan od bitnih razloga za uvođenje Kaizena je taj što zaposleni stiču osećaj sigurnosti i korisnosti. Zato se u primeni Kaizena između ostalog podrazumeva korišćenje kutija za ideje (Idea Box). Nije potrebno da sve ideje budu velike i da podrazumevaju drastične promene. Mala promena je dovoljna. Svaka ideja je potencijal za unapređenje. Radnik koji je predložio promenu će biti zadovoljan što se njegovo mišljenje uvažava. Sa druge strane kompanija će takođe biti zadovoljna boljim rezultatima poslovanja. Zašto na taj način ne bismo unapredili celu jednu jedinicu, pa ceo pogon i na kraju i celu kompaniju? Jedno po jedno, malo poboljšanje, konstantno poboljšanje... i dolazi veći uspeh!

### KOJI JE NAČIN PRIMENE KAIZENA?

Kaizen ima veliki broj alata. Jedan od alata je i PDCA – Plan, Do, Check, Act.

#### PLAN (PLANIRAJ)

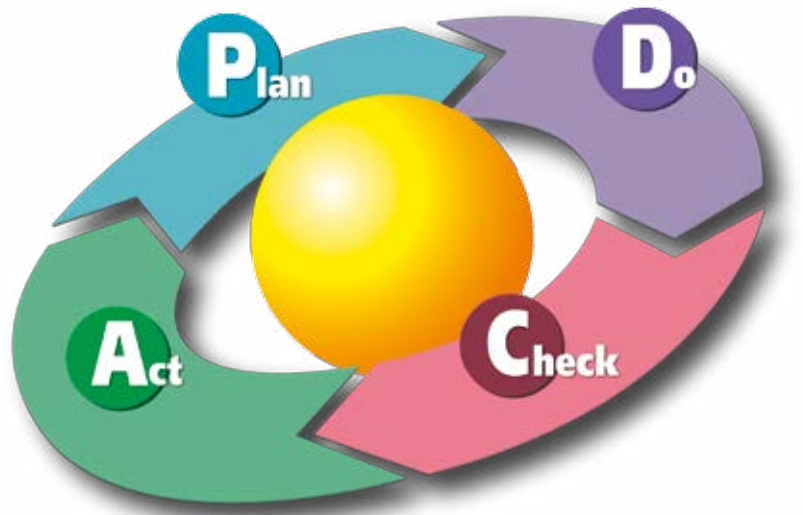
Treba kreirati plan promena i identifikovati šta to želimo da promenimo, definisati korake koje je potrebno da napravimo na putu do promene i pretpostaviti rezultate tih promena.

#### DO (UČINI)

Izvršiti plan u probnom okruženju. Testirati promenu na malom uzorku ili na umanjenoj skali, kako bismo mogli da ispitamo rezultat predložene promene.

#### CHECK (PROVERI)

Ispitati rezultate testa. Uveriti se da je proces unapređen. Tek ako smo uvereni u profitabilnost promene primenićemo je na poslovanje. Ukoliko nismo, probaćemo ponovo sa nekom drugom promenom.



#### ACT (DELUJ)

Primeniti promene na širem uzorku - celokupnom poslovanju. Uvesti promenu u standardne operativne procedure. Kada vidimo i postanemo svesni da je promena potrebna, promenu treba i da sprovedemo.

Masaki Imai, idejni tvorac Kaizena, 1985. godine otvorio je Kaizen Institut.

Njegova vizija je bila da ideju Kaizena približi ostatku sveta, izvan Japana. Kaizen Institut posluje u više od pedeset zemalja, sa preko 500 profesionalaca koji rade na implementaciji Kaizena.

Danas, trideset godina kasnije, imam čast da vodim Kaizen Institut Srbije. Pred nama je puno posla, kao i veliki broj kompanija čije potencijale treba iskoristiti bolje, i puno mesta gde želimo da vidimo konstantna poboljšanja. To nam je, uostalom, svima cilj i lično i profesionalno, zar ne? Da smo svakoga dana sve bolji.

Pa, da krenemo u naša konstantna poboljšanja. ■

---

**Neda Jovanović** je zamenik CEO u Kaizen institut Srbija od 2016. godine. Pre toga je radila kao Sales controller u Menadžment Centru Beograd (2015-2016). Nedu možete kontaktirati e-mailom [njovanovic@kaizen.com](mailto:njovanovic@kaizen.com) ili telefonom 065 532 8280.

BOJAN RADUN  
CEO  
KONCERN BAMBI

# Dvadeset godina u petoj brzini

Ako bi u nekom kvizu trebalo da se pogodi koji menadžer u Srbiji sa svojih četrdeset godina ima iza sebe dvadeset godina iskustva kao menadžer, zadatak nije težak. A ako još znate i da voli vožnju motorima, onda nema dileme da je to Bojan Radun, CEO Koncerna Bambi

## POSAO

■ **Koncern *Bambi* jedna je od vodećih kompanija u Srbiji. Kako izgleda voditi kompaniju sa tako dugom tradicijom?**

Vođenje takve kompanije je pre svega izazovno i zanimljivo. *Bambi* je već dugo godina jedna od najuspešnijih kompanija u regionu. Izazov je nadmašiti sve to i napraviti dalje iskorake u razvoju kompanije. Od kada je *Bambi* u sastavu grupe „Moji brendovi“, to nam polazi za rukom u celom regionu, ali i na novim tržištima. A i za naredne godine imaćemo dosta zanimljivih ideja i ambicioznih planova.

■ **Sledeće godine *Bambi* slavi pedeseti rođendan. Na koji način ćete obeležiti ovaj jubilej?**

Cela naredna godina će biti u znaku pet decenija postojanja i uspešnog poslovanja kompanije. Naši verni potrošači, ali i zaposleni koji su tokom pet decenija gradili i unapređivali brend i kompaniju zaslužuju da im svoju vernost uzvratimo na najbolji mogući način. A verujemo da ćemo ovaj jubilej pre svega obeležiti najboljim rezultatima u istoriji.





■ **Plazma keks je omiljeni brend mnogih generacija. Da li su planirani neki noviteti u asortimanu?**

Da, *Plazma* je zaista omiljena kod svih. I sam sam bio iznenađen koliko ljudi zna i sada pesmicu „*Volimo Plazma keks, moji mama, tata i ja...*“. *Plazma* je jedan od najomiljenijih srpskih proizvoda, pa i ne čudi što je petu godinu zaredom proglašena najboljim brendom od strane potrošača Srbije. Svaki novitet, kao što je *Plazma Mini Mini*, koju smo lansirali 2016. godine za kratko vreme našao je put do potrošača, i ubrzo se našao daleko ispred drugih brendova koji su mnogo duže prisutni na tržištu.

■ **Vi ste dugo godina vodili i porodičnu kompaniju *Nectar*, koja je takođe jedan od lidera na našem tržištu. Koje su sličnosti odnosno razlike, između porodične kompanije i „akcionarske kompanije“?**

Nema razlike kada je cilj da se postane i ostane lider na tržištu. Svaka ozbiljna kompanija teži da bude najbolja u svom biznisu, a za to je potrebno puno rada, napora, investicija, ulaganja u kadrove i tehnologiju, kao i konstantnog usavršavanja u svim segmentima poslovanja. Razlika je što u poslovnim odlukama ima manje emocija, što je za biznis bolje.

■ **Od pre nekoliko dana postali ste i deo tima Košarkaškog saveza Srbije, kao potpredsednik KSS. Šta možemo da očekujemo od srpske košarke u narednom periodu?**

Košarka je naš nacionalni sport, naš ponos! Cela nacija se radovala uspesima naših košarkaša. Novo rukovodstvo KSS-a će dati sve od sebe da naši košarkaši nastave sa uspesima, a i da razvijamo buduće generacije košarkaša na koje ćemo biti ponosni.

■ **Zapošljavati nove radnike je tehnika, ali i umetnost. Koje osobine su Vama važne pri zapošljavanju novih kadrova? Da li imate svoje omiljeno (i neobično) pitanje za nove zaposlene?**

Ono što očekujem od sebe, to očekujem i od drugih. Angažovanost, kreativnost, upornost, požrtvovanost i ljubav prema poslu. Istovremeno, svaki čovek treba da ima nešto što ga ispunjava i van posla, hobi, sport, humanitarni rad, jer samo tako može da bude ispunjen i dobar, kako za sebe, tako i za radno okruženje.

■ **Vi ste počeli veoma rano da radite, sa dvadesetak godina. S druge strane, sada sa nepunih četrdeset godina vodite ozbiljan poslovni sistem. Šta biste preporučili mladom menadžeru na početku karijere, a šta onom koji ima četrdeset godina radnog iskustva?**

Niko se nije rodio sa osobinama dobrog menadžera, već sa predispozicijama koje je u međuvremenu usavršio. Osobine upravljanja i vođenja tima, što je menadžerski posao, stvaraju se kroz iskustvo, rad na sebi, edukacijom, treninzima i usavršavanjem. Radite na sebi i sa 20 i sa 40 godina, i kad god možete okružite se ljudima boljim od sebe.

■ **Vi ste nekoliko godina aktivni član Srpske Asocijacije Menadžera (SAM), a bili ste i predsednik SAM-a. Šta čini dobrog menadžera? Da li Srbija ima dobre menadžere?**

Srbija ima dobre menadžere. Ali ih nema dovoljno da obezbedimo dugoročni napredak. SAM u razvoju menadžerskih resursa vidi svoju najvažniju ulogu.



## CONTROLLING

■ **Za svaku kompaniju, ostvarivanje ciljeva vezuje se za ostvarivanje dobrih finansijskih rezultata (ROI, EBITDA...). U kojoj meri sektor controllinga doprinosi tome i na koji način je sektor controllinga organizovan u *Koncernu Bambi*?**

U kompaniji *Bambi* Sektor controllinga se nalazi pri Finansijama i njihova uloga u sveukupnom rezultatu koji kompanija ostvaruje je veoma značajna. Ja se lično puno oslanjam na controlling, i često posvećujem vreme osmišljavanju novih izveštaja zajedno sa njima.

■ ***Bambi* je jedna od prvih domaćih kompanija koja je u svoje poslovanje uvela funkciju controller proizvodnje. U kojoj meri je uvođenje ove pozicije doprinelo ostvarivanju kompanijskih ciljeva?**

Kao ozbiljna kompanija koja godinama uspeva da ostane lider na tržištu konditorskih proizvoda, prvi smo shvatili da je sistem controllinga neophodan da bi se zacrtani finansijski ciljevi ostvarili. Controlling nam omogućava da se jasno i bez kaskanja držimo planova i targeta koje imamo. To se jasno vidi i po našim rezultatima.

■ **Menadžer svakog dana dobija veliki broj izveštaja. Kako bi dobar izveštaj, po Vašem mišljenju, trebalo da izgleda?**

Izveštaj bi, ako je ikako moguće, trebao biti OPO – One Page Only. Ono što je neophodno u izveštavanju, naročito ako zacrtani targeti nisu ostvareni, jeste razlog zbog čega je to tako, kao i kojim alatima se ciljani zahtevi mogu dostignuti. Znači, controller treba da odgovori na pitanja "zašto", a menadžer treba da donese

odluku „kako“ i „šta dalje“. Na sreću, u našoj kompaniji se zacrtani ciljevi u najvećem broju slučajeva realizuju.

■ **Pozicija controllera zahteva različite veštine. Kako biste opisali dobrog controllera?**

Uloga controllera je, sasvim sigurno, veoma zahtevna i odgovorna, jer se oni nalaze na izvoru svih informacija značajnih za funkcionisanje jedne kompanije. Dobar controller je onaj na koga menadžment može da se osloni.

■ **Controlleri imaju izazove da prate zahteve menadžera. Šta vam trenutno nedostaje u sistemu controllinga? Koji deo controllinga bi voleli da razvijate?**

Menadžer je odgovoran za ostvarivanje ciljeva. Ako nema jasno definisanih ciljeva, onda i ne postoji controlling. Menadžer je taj koji definiše šta se planira, a controller je taj koji odlučuje kako se planira. Ove dve pozicije idu ruku pod ruku, što znači da je potrebno da poseduju iste ili slične poslovne veštine. Te veštine treba zajedno da razvijamo.

■ **Controlling magazin voli neobične odgovore. Ako bi trebalo da opišemo controllera kao životinju, koja bi to životinja bila?**

Možda bi to bio delfin, jedna od najinteligentnijih i najbržih životinja, čovekov (menadžerov) prijatelj, a i fenomenalno pliva kroz nemirno more.



## PRIVATNO

■ **Tokom svog školovanja živeli ste u Rusiji, a tokom rada proputovali ste kroz veliki broj zemalja. Koja od ovih zemalja je ostavila poseban utisak na vas?**

Turistički posetiti neku zemlju i živeti u njoj su stvari koje nisu za poređenje, a svako putovanje je dragoceno jer se na taj način upoznajemo sa drugim kulturama. Teško je odvojiti jednu zemlju, grad ili mesto u kojem sam bio, jer me često za putova-

nja vezuju ljudi koje sam tamo upoznao i sa kojima sam išao na putovanja. U Rusiji bih izdvojio Sankt Petersburg, a ako bih morao da izdvojim neku specijalnu destinaciju, to bi svakako bio New York, jer me je impresionirao svojom energijom.

■ **Pozicija generalnog direktora je veoma zahtevna. Kako uspevate da uskladite porodične i poslovne obaveze?**

To je generalno problem današnjeg čoveka, i nije uvek lako uskladiti sve obaveze, kakvim god

poslom da se bavimo. Trudim se da svoje slobodno vreme provedeno sa najbližima bude što kvalitetnije, i zahvalan sam im što mi daju podršku i razumevanje za posao kojim se bavim.

■ **Veliki ste ljubitelj sporta i putovanja. Koja destinacija je na Vas ostavila poseban utisak i zbog čega?**

Moja privatna putovanja su često vezana za sport, ili ga upražnjavam ili gledam. Putovanje u Kanadu je ostavilo na mene poseban utisak, jer je tamo bilo najbolje skijanje u mom životu, a sama Kanada je neverovatna zemlja sa izuzetno pozitivnim i srdačnim ljudima.

■ **Načuli smo i da ste veliki ljubitelj motora. Koliko ta ljubav utiče na oslobađanje od stresa i da li postoji još neka ljubav sličnog tipa?**

Dobro ste načuli ☺. Imam dosta hobija, ali i manjak vremena za njih. Svi hobiji su sjajan ventil za oslobađanje od stresa, ali putovanje motorom je jedinstven način da doživite predele kroz koje prolazite.

■ **Suzuki ili Yamaha?**

Za mene nije pitanje *Suzuki* ili *Yamaha*, nego *BMW* ili *Ducati*.

■ **Postigli ste veliki uspeh za svoje godine i upoznali ste mnogo uspešnih ljudi na tom putu. Ko Vam je uzor u biznisu i čiju karijeru pratite sa posebnim poštovanjem?**

Tokom svoje karijere upoznao sam veliki broj sjajnih ljudi od kojih sam mnogo naučio. Trudim se da se u svom poslu ponašam tako da budem uzor drugima, ali i dalje volim da „kradem znanje i iskustvo“.

■ **Saša Đorđević ima omljenu izreku „Sanjaj visoko, naporno radi, budi skroman“. Koja je Vaša omiljena izreka?**

Izdvojio bih sledeće izreke kao moje omiljene:  
„Najbolji projekat na kojem ćete ikada raditi ste Vi sami.“

„Lideru se dive, a šefa se plaše.“

Vicente Del Bosque

„Osoba koja nikad nije pogrešila je osoba koja nikad nije probala nešto novo.“

Albert Ajnštajn

■ **Slogan „Sve što ti treba“ deo je priče o Plazma keksu. S obzirom na to da nam se bliže novogodišnji praznici, šta je to što nam je svima potrebno u 2017. godini?**

Potrebno nam je pre svega dobro zdravlje, više vremena sa najbližima i što više osmeha.

■ **Bambi ima veliki spektar ukusnih proizvoda. Šta je ono u čemu Vaši klinici najviše uživaju? A vi?**

Svi u porodici podjednako i najviše uživamo u Plazmi, ali svako po svom receptu i na sebi svojstven način – od plazme i mleka, preko plazme i čaja, do plazma palačinki. A moje devojčice posebno obožavaju novi *Bambi Čoko sendvič*.

■ **I za kraj, ono najslađe pitanje – Svi mi težimo balansu između privatnog i poslovnog polja, pa da li je teže biti uspešan menadžer ili uspešan tata? Imate li neki savet za uspešno gajenje klinaca?**

Biti dobar otac je najveći izazov, jer vreme danas sve brže prolazi i često Vam ne pruža dovoljno mogućnosti da ga provedete sa svojom porodicom. Ipak, za mene je uloga tate mojim princezama zadovoljstvo koje se ne može poređati ni sa čim.

Smatram da sam još uvek svež tata da bih delio savete oko gajenja klinaca, ali ono što sam dobro zapamtio je da deca mnogo bolje pamte kakav im primer dajete nego šta govorite da bi trebalo da rade... Znači, walk the talk. ■

**BOJAN RADOŠ**  
HEAD OF INTERNAL AUDIT  
DEPARTMENT  
VTB BANKA

# Upravljanje rizicima 2016. godine

Danas organizacije sve više pažnje posvećuju rizicima i njihovom uticaju na celokupno poslovanje. Ovakav trend nije slučajan niti je samo posledica recesije i njenih efekata na tržište. Savremeno korporativno upravljanje rizike prepoznaje kao vitalnu komponentu procesa donošenja poslovnih odluka. Danas se poslovno planiranje, strategije i ciljevi direktno sagledavaju kroz rizike i efekte koje oni mogu da imaju na poslovanje organizacija. Međutim, suštinsko pitanje koje se postavlja jeste na koji način je proces upravljanja rizicima uspostavljen u organizacijama, koliko je razvijen i koliko je zaista u mogućnosti da doprinese kvalitetu poslovnih odluka u savremenom korporativnom poslovanju.

CBOK analiza (Global Internal Audit Common Body of Knowledge) iz 2015. godine ukazuje na činjenicu prema kojoj Evropa iskazuje veći procenat prisustva formalno uspostavljenog procesa upravljanja rizicima od ostalih regiona sveta i da je na uzorku potvrđan



odgovor dalo čak 67% ispitanika (videti Sliku 1). Ovakav trend podržan je unapređenjem regulative u Evropi kada je u pitanju adekvatnost upravljanja rizicima. Ono što je indikativno jeste da analiza pokazuje da upravo finansijski sektor ima dominantnu ulogu kada je u pitanju formalno uspostavljanje funkcije upravljanja rizicima i ocena njene adekvatnosti na globalnom nivou.

Posmatrano prema karakteru industrijskih grana, finansijski sektor i osiguranje imaju 74% uspostavljenosti formalnog sistema upravljanja rizicima (videti Sliku 2). Ovo i nije neko iznenađenje ako se zna da je finansijski sektor snažno podržan regulativom. Ako bismo ovo komparativno posmatrali u odnosu na naše prilike, možemo da konstatujemo da nema velike razlike u odnosu na ovaj trend jer je i u našoj zemlji zakonska regulativa kojom se definiše proces upravljanja rizicima dominantna za finansijski sektor.

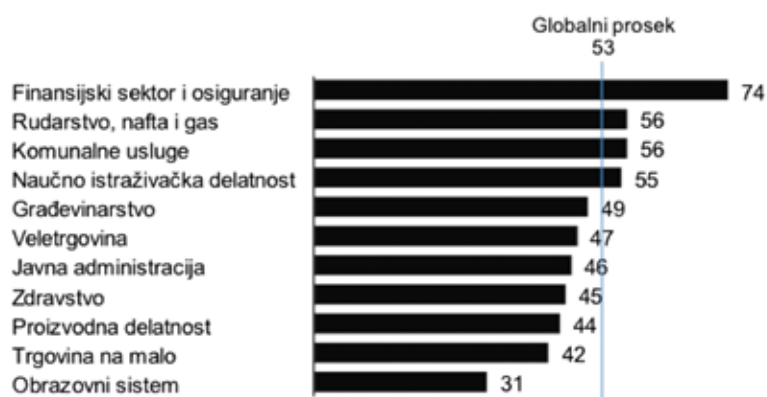
Interesantno je da u kumulativnom pogledu, posmatranom na nivou svih industrijskih grana izvan finansijskog sektora, procentualna zastupljenost postojanja formalnog procesa upravljanja rizicima iznosi oko 45% na globalnom nivou.

Odgovor na ovako slab procenat identifikovan je u nedostatku regulative u industrijskim granama, a koja bi primorala organizacije da je primene. Ukoliko bi se na ovaj način posmatralo, takav trend primetan je i kod nas. Takođe, prisutnost upravljanja rizicima prisutnija je kod velikih pravnih lica, za razliku od malih i srednjih organizacija. Analiza ukazuje na to da je u 70 %

	Nije uspostavljen	U procesu dizajna	Uspostavljen je formalni proces	Postoji CRO (direktor za rizike)	
Evropa	7	26	33	34	100
Pod Saharski region	11	36	32	21	100
Severna Amerika	4	44	25	27	100
Južna Azija	4	45	37	14	100
Istočna Azija i Pacifik	14	38	31	17	100
Latinska Amerika i Karibi	17	41	25	17	100
Bliski Istok i Severna Afrika	20	45	23	12	100
<b>Globalni prosek</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

Slika 1: Razvijenost formalnog procesa upravljanja rizicima, u procentima

Izvor: CBOK, 2015.godina



Slika 2: Razvijenost upravljanja rizicima po industrijskim granama, u procentima

Izvor: CBOK, 2015.godina

velikih organizacija prisutan formalizovan proces upravljanja rizicima, dok je u slučaju malih i srednjih organizacija taj procenat oko 40. Prvi razlog za to je činjenica da velike organizacije imaju veću potrebu, kao i raspoložive resurse da upravljaju rizicima, a drugi je da su finansijske institucije velike po svojoj segmentaciji, tako da direktno učestvuju u ovakvom trendu.

Posmatrano prema veličini ostvarenih prihoda na godišnjem nivou evidentno je da, kako se ova bilansna pozicija povećava tako se povećava i procenat prisutnosti formalno uspostavljenog procesa upravljanja rizicima u organizacijama. Iako naše kompanije ne mogu da se porede na osnovu ove kategorije, očigledno je da na globalnom nivou organizacije koje ostvaruju veće prihode od 100 miliona dolara imaju stabilan

trend povećanja procenta prisutnosti formalnog procesa upravljanja rizicima. U slučaju organizacija koje ostvaruju više od 10 milijardi dolara procenat iznosi do 73, dok je kod organizacija koje ostvaruju prihode do 1 milijarde dolara ovaj procenat na globalnom nivou oko 46, što ukazuje da gotovo svaka druga organizacija ima uspostavljene neke od mehanizama za upravljanje rizicima.

Umesto integralnog sagledavanja procesa, akcenat je više stavljen na pojedinačne segmente i uticaj rizika u njima, a naročito na značaj sistema internih kontrola za potrebe finansijskog izveštavanja. S druge strane, akcenat isključivosti i dominacije finansijskog izveštavanja se sada razmešta i na adekvatnost nefinansijskog izveštavanja i njegov doprinos sveobuhvatnom razumevanju korporativnog upravljanja organizacijama. Naročito važnu ulogu u tome ima regulativa Evropske unije i njena Direktiva 2014/95/EU koja se bavi ovim pitanjem i koja pozicionira primenu ovih pravila za organizacije koje imaju više od 500 zaposlenih i koje su segmentirane kao velike organizacije.

Možemo da konstatujemo da finansijske institucije, kao i velike kompanije, pokazuju veću potrebu za unapređenjem formalnog procesa upravljanja rizicima. Takođe, u organizacijama u zemljama Evropske unije procesi upravljanja rizicima su prisutniji, što je pre svega podržano usvojenom ali i unapređenom regulativom po pitanju upravljanja rizicima u odnosu na ostatak sveta. ■

**Bojan Radoš** je Head Of Internal Audit Department u VTB banci od septembra 2013. godine. Pre toga je radio kao Head Of Internal Audit Department u Bank of Moscow Belgrade (2011-2013), Internal Auditor u National Bank of Greece (2007-2011), External Auditor u Deloitte (2006-2007) i kao External Auditor u Institute for Economy and Finance Belgrade (2005-2006). Bojana možete kontaktirati e-mailom bojan.rados@vtbbanka.rs ili telefonom 011 395 2206.

SRĐAN GRBIĆ  
FINANCIAL CONTROLLER  
METRO

# Reč-dve u hladu borova...

Daleke 2000. godine, na raskršću vekova, negde u hladu borova sede dva čoveka i dogovaraju se da pisane procedure, koje se odnose na to kako bi posao u kompaniji trebalo da se obavlja, postanu procesi. Kako? Pa svakoj proceduri ćemo da dodamo ocenu i da je nazovemo **procesom**, a ocenu ćemo da pratimo kroz vreme, jer ako ne možemo da izmerimo i da pratimo ono što radimo, kako ćemo onda da upravljamo? Tu ocenu ćemo da nazovemo **ključni pokazatelj performansi**. Bilo bi lepo da to što radimo može samo od sebe da se izmeri i tu će nam pomoći informatičko društvo. Društvo koje će, pak, analizirati te podatke i donositi zaključke, nazvaćemo **društvo znanja**. I eto nama posla do dana današnjeg, a i za vremena buduća!

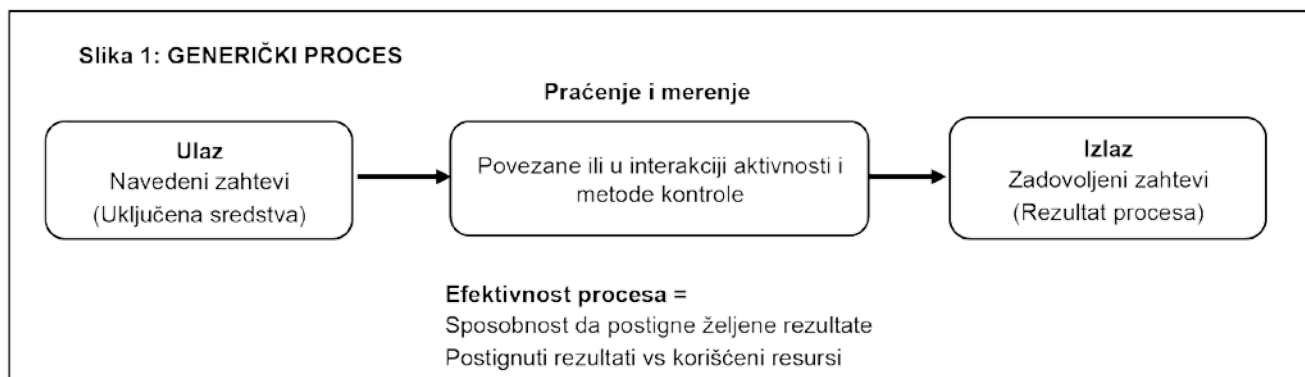
U dobu kada su podaci lako dostupni i čitljivi za većinu programskih rešenja, bilo da se traženi podaci nalaze na glinenim tablicama, bilo u glavi potrošača, lako dolazimo do pojma **Big Data**. A šta dalje sa tolikom šumom podataka od kojih se ni stablo ne vidi?

Pravi odgovor daju **Data scientisti**, koji znaju u kom trenutku bi trebalo koristiti koje grafike, prikaze i metodologije, kako bi se neki

pojam na najefikasniji način prezentovao željenoj publici kroz izveštaje. Prava bi šteta bila sada, kada imamo sve željene podatke skoro u realnom vremenu, da ih koristimo radi njih samih i da se bavimo izradom izveštaja na hiljadu i jedan način bez pitanja: „Šta nam ono beše stvarno treba i na koji način da ih predstavimo?“ Pojam Big Data će nestati u onom trenutku kada dostupne podatke prevedemo u nama razumljiv jezik, a nepregledni podaci postanu konstantan tok informacija značajnih za naše odlučivanje.

Prava je umetnost okupiti kompaniju oko zajedničkog cilja, za koji svaki njen pojedinac izgara. Tome bi trebalo da doprinese izbalansirano izveštavanje uobličeno u **War Cockpit Set** informacija, u kojem u trenutku mogu da se vide svi parametri poslovanja kao hrana za donošenje odluka, a potom da svi započnu sa realizacijom. Time se stvara kolektivni duh, preko potreban kompanijama sa fokusom na ostvarenje zadatah poslovnih ciljeva.

Bilo kakav višak podataka u izveštavanju trebalo bi da se eliminiše. Prilikom donošenja odluke šta integrisati u standardni sistem izve-



Slika 1: Generički proces - Koncept upravljanja procesima prvi put je predstavljen u seriji ISO 9001 u verziji međunarodnog standarda 2000. godine.



štavanja a šta izostaviti, treba se voditi izrekom Alberta Einsteina:

***Sve mora da bude jednostavno koliko je u stvari i jednostavno, ali ne sme da bude jednostavnije od toga.***

Jer jedino sistem, pa i sistem rada i izveštavanja jedne kompanije, ako je građen na bazi prirodnog stanja stvari, spreman je za kontinuirani razvoj.

### **S.M.A.R.T PRISTUP**

(Specific-Measurable-Assignable-Realistic-Time related)

Šta bi trebalo da sadrži sistem izveštavanja? SMART je skraćenica od Specific-Measurable-Assignable-Realistic-Time related cilj. U cilju donošenja prave odluke potrebno je da se poseduje znanje o poslovanju, finansijama i IT-u. Kako je ovo u današnjem vremenu spoj visokorazvijenih struka, najbolje je pribeći planiranju implementacije rešenja kroz programe/projekte, a projekte razložiti na ekspertske sisteme koji će, svaki u svom domenu, dati svoj maksimum. Ovaj način je najprimenljiviji u većim sistemima, koji sebi mogu da priušte razvoj u kojem će se u projektnoj fazi svi pogledi usaglasiti i doći će do win-win situacije. So Sabi, domaća muzička grupa koja svira afričku muziku, kaže: „Lepo vama, lepo nama!“

### **K.I.S.S. PRISTUP**

(Keep It Short & Simple)

A može i drugačije. U ovom slučaju nam treba dobar HR, čiji je zadatak da pronade pojedinca koji u sebi kombinuje potreban i dovoljan nivo znanja, htenja i volje da se izbori sa pitanjima iz oblasti poslovanja, finansija i IT i da ih transformiše u smislene odgovore, jednostavne za svakodnevnu upotrebu. U svakom slučaju, postoji opcija da se uposle i eksterni konsultanti, koji mogu da vam pomognu u sklopu projekta implementacije izabranog IT rešenja. Ako ste sigurni da imate prave ljude na pravom mestu, onda bi trebalo da se pozabavite internim procesima i da pružite podršku svojim ljudima da se kreativno iskažu.

Najbolji način da saznate šta donosi budućnost, jeste da je sami kreirate. A ako se, po



prirodi posla, pitanje samo nameće, onda je bar lako. U trgovini sigurno nećete čuti dve stvari: „Zašto tako jeftino?“ i „Ne mora danas, može i sutra“. Tako i u samom controllingu zasigurno znamo da će nam bar jednom u mesec dana tražiti najskuplju stvar, koja se prosto zove - sve i odmah. A nije da nismo znali i nije da se prvi put traži od nas!

Jednom kada se dođe do potpune automatizacije, započinje novo rađanje controllinga kao internog konsultanta i poslovnog partnera, koji sa svoje strane može da uđe u kratak proces dokazivanja ispravnosti izveštaja, i u kontinuirani proces iznalaženja novih poslovnih prilika. Zato treba pribеći rešenjima iz sveta IT-a koja mogu da nam daju sve podatke odmah i u celosti. Treba nam izveštaj koji je u celini tačan, a iz kojeg mogu da se dobiju svi detalji u vezi sa poslovanjem kompanije, do minimuma profitabilnosti po kupcu ili artiklu, kako bismo definisali u kom pravcu treba da alociramo snagu, odnosno rad i vreme naše kompanije.

## TRANSFORMACIJA PODATAKA U INFORMACIJU

### Content (stvaranje šume)

Sadržinu našeg „skladišta podataka“ (Data Warehouse) prvo treba uobličiti, upotrebom moćnog SQL-a iz operativnog (transakcionog) dela računarskih sistema. Time ćemo uraditi većinu obaveznih matematičkih radnji, kako bi dalja analiza podataka bila olakšana. Ovde leži naša snaga.

### Concept (šuma)

Drugi korak bio bi čitanje iz multidimenzionih baza, u kojima imamo složene sve podatke in-memory, tako da mogu da se predstave po raznim dimenzijama. Vodeća Fact tabela najčešće je povezana u zvezdastu strukturu sa raznim dimenzionim tabelama koje služe da grupišu podatke u željeni oblik. Najbolje od svega je to što se cela OLAP kocka nalazi u RAM memoriji servera. Kada su podaci u ROM

memoriji, onda oni predstavljaju knjigu na polici, a kada se nalaze u RAM memoriji, onda knjigu u glavi! Ovako pripremljeni podaci su na višem energetskom nivou, pa su samim tim i agilniji. Ovde leži naša brzina.

### Context (drvo)

Treći korak bio bi planiranje izgleda samih izveštaja, bilo za potrebe strateškog, taktičkog ili operativnog nivoa. Sami podaci iz multidimenzionih baza planirani su tako da se slažu u gotov izveštaj upotrebom specijalnih formula, koje vam omogućavaju da birate samo one informacije koje su vam potrebne i da možete da ih postavite na odgovarajuće mesto u vašem izveštaju. Pravi švedski sto na kojem su poslužene sve informacije o kompaniji, a kroz koje možete da idete do najsitnijih detalja i da se vraćate u globalnu sliku opcijama kao što su drill up, drill down i drill through. Sada je pravi trenutak da se iskažemo kao poznavaoци poslovnih i finansijskih tokova u kompaniji i da uobličimo te informacije tako da one podstiču bolje poslovanje na svim nivoima kompanije. Ovde leži naša fleksibilnost.

Obradi informacija treba pristupiti i sa naučne strane, upotrebom naučnih metoda, i ući u proces dokazivanja pretpostavki, donošenja zaključaka i odluka. Ovo možda i nije najbrži način, ali je najbolji ako hoćemo da donesemo prave odluke i ako imamo jak i razvijen decentralizovan controlling kao poslovnog partnera, a koji je sada u ulozi internog konsultanta, koji tumači podatke i predlaže finansijski aspekt rešenja. Iz ovako postavljenih internih procesa doći će se do najbolje poslovne prakse i jednom naučene lekcije ostaju u korporativnom pamćenju kao zaostavština za budućnost kompanije.

Da li koristite SAP ubrzan Hana akceleratorom ili QlikView, MicroStrategy, Microsoft BI ili samo PowerPivot u novom Excel-u kao mesto razvoja vaših multidimenzionalnih baza, višestruko će vam se isplatiti podaci uobličeni u informacije. Ako želite promenu nabolje, budite promena. Samo napred! ■

---

**Srdan Grbić** je Financial Controller u kompaniji Metro od 2014. godine, u istoj kompaniji radio je i na pozicijama Controlling Manager (2013-2014) i Senior Controller (2012-2013). Pre toga je radio kao Marketing and Sales Manager u kompaniji Kontroling ltd (2010-2012), kao Executive Vice President for Corporate Support u kompaniji Hemofarm (2008-2010), kao Head of Controlling i Supply Chain Controller (2004-2008) u kompaniji Carlsberg, kao Factory Controller u kompaniji Tetra Pak (2003-2004) i kao Quality Manager u kompaniji Zvezda (2002-2003), Srdana možete kontaktirati e-mailom [srjan](mailto:grbas@srjan.com), [grbas@gmail.com](mailto:grbas@gmail.com) ili telefonom 069 212 7334.

**BOSS**  
HUGO BOSS

watches



◆ S&L JOKIĆ JEWELRY & WATCHES

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

**JOVO STOKIĆ**  
DIREKTOR KONSALTINGA  
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

# Ili gradiš crkvu, ili tucaš prokleti kamen



Nakon što formulišemo strategiju koja je u skladu sa našom vizijom, misijom i vrednostima postavlja se logično pitanje - „A šta sada?“ Mnoge kompanije investiraju dosta vremena i novca u formulisanje strategije i nakon toga se zaustave, pa na kraju i ne dođe do implementacije. Zašto se to dešava?

**„Krizu u Ukrajini, nema se vremena, vanredni izbori, nema se para, daj da zatvorimo ovaj kvartal kako treba, lako ćemo se kasnije baviti strategijom...“**

Ovo su samo neki od mogućih odgovora na pitanje zašto se strategija ne implementira.

Proces implementacije strategije je daleko komplikovaniji od kreiranja same strategije. U procesu formulisanja strategije najviše je angažovan top-menadžment, što je i logično, jer kako kaže Njegoš:

**„Ko na brdu, ak imalo stoji više vidi no onaj pod brdom“.**

Međutim, kada se top-menadžeri usaglase oko toga gde vide kompaniju za pet ili deset godina, onda sledi implementacija strategije koja uključuje mnogo, mnogo više ljudi. U stvari, uključuje sve zaposlene! Naravno, viši rukovodioci su zaduženi za planiranje i kontrolu, ali ostali zaposleni

su ti koji će neposredno da izvršavaju strategiju i potrebno je da je dobro razumeju, kao i njihovu ulogu u procesu implementacije. E, sada zamislite kompaniju od 10.000 zaposlenih. Kakve su šanse da će svih 10.000 ljudi razumeti šta tačno treba da urade kako bi njihova kompanija bila tamo gde želi da bude za 10 godina? Mnogi neće ni razmišljati o strategiji ili će im biti svejedno da li će se strategija uspešno implementirati ili ne, jer jednostavno ne vide neku ličnu korist od toga („A gde sam tu ja?“). I to je potpuno razumljivo.

Top-menadžment će svakako biti motivisan, što je i prirodno, jer ako ništa drugo, ako ne realizuju strategiju onda će ostati bez bonusa jer neće ispuniti ciljeve koje su sami postavili, a možda za nekoliko godine neće više ni imati isto radno mesto ako se strategija ne sprovede u delo. Oni jednostavno vide direktnu korist od uspešne implementacije strategije. **Oni učestvuju u izgradnji jedne divne crkve.** Ali šta raditi sa ostatkom ekipe koja ne vidi viši cilj i oseća se kao da **tuca kamen?**

Upravo tu na scenu stupa Balanced Scorecard koji nam pomaže da strategiju prevedemo u operativne ciljeve, da te ciljeve jasno iskomuniciramo svima (kupcima, dobavljačima, upravnom odboru, investitorima i naravno zaposlenima) i da zaposlene motiviramo da daju sve od sebe kako bi se strategija uspešno implementirala.

Komunikacija i edukacija zaposlenih o misiji, viziji, vrednostima i strategiji je prvi korak za uspešnu implementaciju strategije, i tu nam Balanced Scorecard nudi strateške mape kako bismo svima jasno i vizuelno objasnili:

- **Šta** kompanija želi da ostvari;
- **Kako** će kompanija da ostvari strateške ciljeve.

Strateška mapa će na jednom mestu da prikaže sve ciljeve i mere, odnosno daće jednu



sveobuhvatnu sliku onoga što organizacija želi da ostvari. Nakon toga, kroz sisteme formalne komunikacije zaposlenima objašnjavamo šta se tačno od njih očekuje, naglašavamo koliko je zapravo njihova uloga važna i šta oni dobijaju od svega toga. Tada će većina znati šta treba da radi, zašto to radi i koja je njihova uloga. Na primer, operater na mašini će razumeti da mora da investira više vremena kako bi naučio da radi na novoj mašini, jer samo tako kompanija može da proizvodi kvalitetniji proizvod. Kvalitetniji proizvod znači da ćemo imati srećnije kupce. Srećniji kupci – više para u kasi. Više para u kasi – naći će se neki dinar i da se meni poveća plata. Zvuči jednostavno, zar ne?!

Neki zaposleni će jasno razumeti šta treba da rade i zašto nešto treba da rade, ali i dalje neće biti motivisani. I tu možemo da iskoristimo Balanced Scorecard i da povežemo ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije. Ovde nam BSC nudi nekoliko opcija:

- **Nagrade na osnovu rezultata kompanije** – ukoliko kompanija ostvari neke ili sve strateške ciljeve, izdvaja se određeni fond (recimo, 10 miliona) koji dele svi zaposleni. Ovde se svakoj meri na Scorecardu dodeljuje određeni ponder, s tim da zbir ukupnih pondera u sve 4 perspektive bude 100%. Na primer, ako je finansijska perspektiva ponderisana sa 50%, kada se ostvare svi finansijski ciljevi zaposleni će podeliti bonus od 5 miliona.
- **Nagrade na osnovu rezultata tima** – svaki tim ili poslovna jedinica definiše ciljeve koji su u skladu sa strategijom i ukoliko realizuje ciljeve, svi članovi tima dobijaju bonus.
- **Lični Scorecard** – svi zaposleni kreiraju sopstvene kartice u saradnji sa svojim nadređenim i postavljaju ciljeve koji su u skladu sa 4 perspektive BSC. Ukoliko zaposleni uspe da ostvari svoje ciljeve, dobija bonus.

Kada zaposlenima jasno prikažemo gde želimo da budemo, kako ćemo tamo da stignemo, kakva je njihova uloga i koju korist oni imaju od implementacije strategije, zaposleni će da dolaze na posao motivisani i spremni da ostvaruju strateške ciljeve kompanije, kako bi realizovali i svoje lične ciljeve.



I za kraj, jedna zanimljiva priča o motivaciji zaposlenih. Jack Klinck, bivši predsednik kompanije IMS Group, nije bio zadovoljan implementacijom strategije u svojoj kompaniji i rešio je da uzme stvar u svoje ruke. Odštampao je stratešku mapu IMS-a, stavio je u džep od sakoa i krenuo nasumično od poslovnice do poslovnice. Kada bi ušao u poslovnicu, prišao bi nekom od zaposlenih, dao mu stratešku mapu i postavio mu tri pitanja:

1. „Da li znaš šta je ovo?“
2. „Da li možeš da mi objasniš ovaj dokument?“
3. „Kako će ono što si radio, pre nego što sam te prekinuo, imati uticaj na ostvarivanje jednog ili više ciljeva koje si video na dokumentu?“

Većina nije znala odgovor na ova tri pitanja, ali to nije ni važno. Ono što jeste, to je činjenica da je, nakon što je Jack obišao nekoliko poslovnica, među zaposlenima krenula priča (e-mail, viber, sms...) kako je neko počeo da obilazi kancelarije i propituje zaposlene o strateškim ciljevima. Nakon nekoliko dana svi su bili spremni da „čovjeku u skupom odelu“ odgovore na ova tri pitanja.

Zato, kada sutra krenete na posao, dobro razmislite koji su ciljevi vaše kompanije i kako ono što radite doprinosi tome da se ti ciljevi ostvare. Nikada ne znate koga ćete sresti. I, učestvujte u građenju divne crkve. ■

---

**Jovo Stokić** je direktor konsaltinga u kompaniji Menadžment Center Beograd (2015-). Specijalizovan je za Balanced Scorecard, kao i izveštavanje menadžera po IBSC standardima. Jova možete kontaktirati e-mailom [jovo.stokic@mcb.rs](mailto:jovo.stokic@mcb.rs) ili telefonom 063 889 1897.

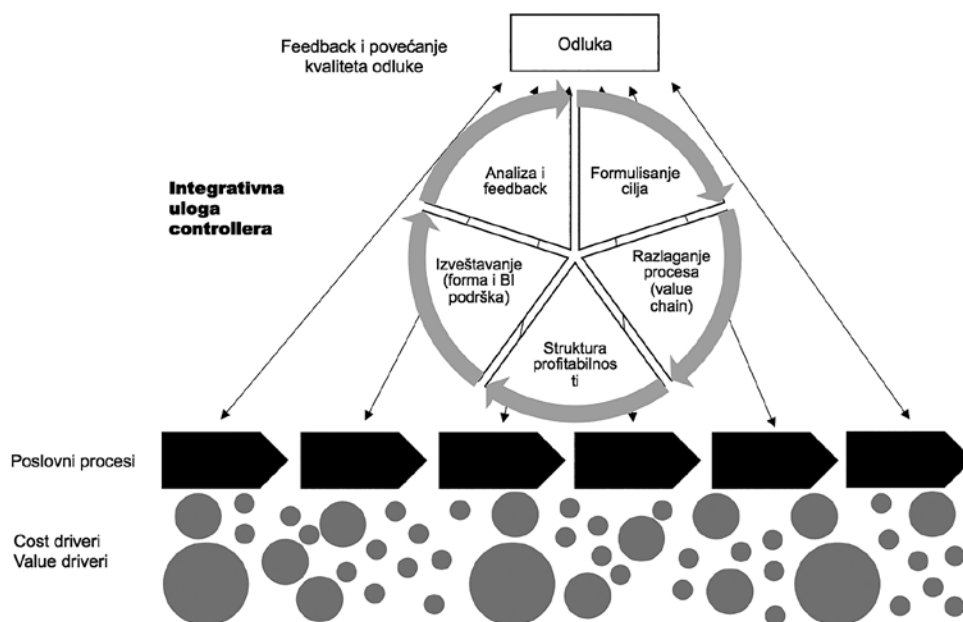
MARKO AGATONVIĆ  
DIREKTOR FINANSIJSKOG CONTROLLINGA  
MERCATOR-S

# Misli globalno i deluj lokalno (BUSINESS DECISION CONTROLLING)

Poslovni procesi velikih kompanija, sledstveno i sami controlling izveštajni i analitički alati kao osnovni instrumenti analitičke podrške, odraz su kompleksnosti procesa, dinamičnih relacija između ključnih stejkholdera kompanije i nepredvidivosti samog eksternog poslovnog okruženja. Imajući to u vidu, preduslov za donošenje kvalitetnih menadžerskih odluka u takvom, dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju, iziskuje pomeranje fokusa sa tradi-

cionalnog funkcionalnog izveštavanja i analize, prilagođenih interno strukturiranoj hijerarhiji profitnih centara. Izveštavanje o finansijskim efektima koje odluke i aktivnosti sprovedene u jednom organizacionom delu imaju na celinu performansi kompanije, iziskuje usvajanje i implementaciju fleksibilnih i u određenoj meri *custom made* controlling alata. Time bi se u izveštajnom i analitičkom pogledu povećala transparentnost finansijskih implikacija donetih





poslovnih odluka i preciznije merio njihov učinak na unapređenje poslovanja kompanije.

Nadogradnja postojećih i razvoj novih fleksibilnih controlling alata umanjuju verovatnoću nastanka situacija u kojima se rezultati kompleksnih poslovnih odluka neočekivano dešavaju i stvara se osnova za proaktivno upravljanje njihovim efektima.

**„Vrednost jedne ideje meri se njenim ostvarenjem u praksi.”**

**Tomas A. Edison,**  
američki pronalazač i vizionar

Biti član tima finansijskog controllinga Mercatora S, kompanije sa prometom od oko 1 milijarde eura, više od 8.000 zaposlenih i prodajnom mrežom od preko 350 prodajnih jedinica, činjenica je koja ispunjava osećajem ponosa. Istovremeno kompleksnost i međuzavisnost poslovnih procesa pred svakog člana controlling tima postavlja i zadatak da, pre svega kroz način razmišljanja osnažen poznavanjem detalja, uvek u svom fokusu ima celinu poslovanja kompanije i da bude istinski business partner

koji će doprineti njenom kretanju u pravom smeru. Nadogradnjom postojećih izveštajnih alata koji uvažavaju kompleksnost poslovnih procesa o kojima izveštava portfolio, controlling analiza se dopunjuje i, osim standardnih izveštajnih celina prilagođenih internoj funkcionalnoj strukturi, usvajaju se i fleksibilni controlling alati koji podržavaju sprovođenje i evaluaciju poslovnih odluka o kompleksnim poslovnim procesima, na taj način implementirajući svojevrstan „business decision controlling”.

Donošenje kvalitetnih poslovnih odluka u promenljivoj i kompleksnoj poslovnoj okruženju zahteva sinergiju menadžerskog iskustva, instinkta i znanja o retail businessu, a s druge strane i finansijske informacije o poslovnim procesima o kojima controlleri izveštavaju. „Business decision controlling” kao podrška ostvarenju ove sinergije u praksi bazira se na usvajanju pomenutog načina razmišljanja, koje u nekoliko koraka definiše i transparentno čini celinu poslovnih procesa o čijim se performansama izveštava i upravlja:

- **Definisanje cilja** koji se konkretnom poslovnom odlukom želi realizovati –

uštede u troškovima, povećanje prihoda od prodaje, unapređenje profitabilnosti pojedinih kategorija proizvoda, optimizacija upravljanja zalihama, podizanje efikasnosti in-store operacija... Osim finansijski jasno kvantifikovanih ciljeva, to mogu da budu i ciljevi "soft" prirode ali koji u svojoj konačnici ipak podrazumevaju preduzimanje aktivnosti koje zahtevaju angažman merljivih finansijskih resursa ili posredno dovode do inkrementala u troškovima i/ili prihodima kompanije.

- **Razlaganje poslovnih procesa** duž lanca vrednosti na sastavne elemente – cost drajvere i/ili value drajvere, identifikaciju tih elemenata kroz organizacionu strukturu i shodno tome grupisanje relevantnih organizacionih segmenata u skupinu profitnih centara i mesta troškova koji će činiti osnovu buduće izveštajne celine.
- Određivanje strukture **praćenja profitabilnosti** koja će biti zasnovana na što preciznijoj alokaciji pripadajućih vrsta troškova i/ili prihoda, koji nastaju u organizacionim delovima kao rezultat donete odluke.
- Uspostavljanje **fleksibilnog periodičnog sistema izveštavanja** kroz razvoj prilagođenih izveštaja u BI softveru.
- Analiza ostvarenih finansijskih performansi poslovnih odluka i njihovo **proaktivno komuniciranje** putem kontinuiranog feedbacka donosiocima odluka, za potrebe utvrđivanja devijacija rezultata od očekivanog, formulisanje i preduzimanje korektivnih aktivnosti.

Putem navedenih koraka, jedna poslovna odluka koja utiče na veliki skup međuzavisnih procesa postaje jedna jasno definisana i upravljiva izveštajna celina, sa jasno alociranim resursima, tokovima aktivnosti, finansijskim rezultatom koji generišu i strukturiranom povratnom informacijom. Time što postaje jasno definisana celina sa aspekta controllerskog izveštavanja i analize, umanjuje se stepen neizvesnosti njihovog ishoda – finansijske pe-

formanse poslovnih odluka se grade i njima se proaktivno upravlja, umesto da njihovi rezultati budu zasnovani na očekivanjima baziranim na istorijskim informacijama.

Važan benefit primene controllinga finansijskih performansi poslovnih odluka jeste povećanje transparentnosti uzročno-posledičnih relacija poslovnih procesa koji se, iako sa menadžerskog aspekta predstavljaju celinu, u finansijskom smislu manifestuju duž različitih organizacionih jedinica.

Kroz izgradnju strukturiranog sistema controllinga poslovnih odluka unapređuje se i sistem inkrementalnog unapređenja performansi organizacije kao celine. Umesto da svaki zaposleni u okviru svog funkcionalnog područja bude usko fokusiran na svoje područje odgovornosti, resurse, procese i finansijski rezultat – kroz povezivanje i aktivnu komunikaciju sa drugim područjima prevazilaze se funkcionalne barijere, zajednički definišu KPI-evi i njima se zajednički upravlja. Poslovna područja kroz integraciju, zajedničko postavljanje ciljeva, njihovo praćenje i korekciju prihvataju te ciljeve kao svoje, počinju da ih „žive” na dnevnom nivou i proaktivno su angažovana na njihovom ispunjavanju.

Uloga controllera u tom procesu je izrazito integrativne prirode – da u informacionom smislu omekšaju funkcionalne barijere organizacionih delova. Da bi se svi ključni elementi jedne poslovne odluke integrirali u koherentnu izveštajnu celinu, neophodan je odgovarajući sistem alokacije resursa i rezultata. Alokacija troškova i prihoda rezultat je identifikovanja ključnih pokretača troškova (cost drajveri) i vrednosti (value drajveri) koji su prisutni u samim procesima, a kroz definisanje ključeva za alokaciju konkretizuje se finansijski doprinos svakog nosioca procesa i povećava se stepen njegove upravljivosti. ■

---

**Marko Agatonović** je direktor finansijskog controllinga u kompaniji Mercator-S od juna 2016. godine. Pre toga je radio kao Head of Trading Revenues Management Office u istoj kompaniji (2015-2016), kao Financial Controlling Business Partner u kompanijama IDEA i Mercator-S (2013-2015) i kao Tax Consultant u kompaniji PWC Consulting (2011-2013). Marka možete kontaktirati e-mailom marko.agatonovic@mercator.rs ili telefonom 065 507 1665.





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](http://www.esmgrp.com)

SRBIJA  
[www.mcb.rs](http://www.mcb.rs)

MENADŽMENT  
CENTAR  
BFOGRAD



MILOŠ NEDELJKOVIĆ  
KONSULTANT  
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

# Noćna mora ili izveštaj?

Kada bi na fakultetu postojao predmet poslovno izveštavanje (negde možda i postoji ali ne i na Ekonomskom fakultetu u Beogradu u vreme kada sam ja bio student), verovatno bi nas uveravali da je izveštavanje proces prikupljanja, obrade i prezentovanja podataka na način pogodan za njihovo tumačenje i donošenje poslovnih odluka na osnovu izvedenih zaključaka. Jednostavno govoreći, mogli bismo da kažemo da je izveštavanje prikupljanje podataka, kako bi naš menadžer mogao da ih analizira i da donese ispravnu odluku. Sa ovakvom definicijom bi svi mogli da se slože, i stvarno, u kojoj god kompaniji da sam bio i controlleri i menadžeri bi rekli da je to jasno k'o dan i da upravo tako izgleda izveštavanje u njihovoj kompaniji. Controlleri prikupe podatke sa svih strana, provuku ih kroz desetine



Proizvod	Količina	Prodaja	Nabavna vrednost	RUC	Naknadni Rabat	Akcije	RUC II	Troškovi prodaje	Opšti troškovi	PROFITABILNOST
Cokolada 150g	332413.5508	42951340.95	2.5E+07	17814816.05	-2048119	289455.2568	16056152.54	1992324	1746849	12316980.16
Bombonjera-letnik	39609.00132	21206938.61	1.5E+07	6162760.645	-1077883	116875.0914	5201753.173	983696.6	862494.8	3355561.709
Bombonjera-Rum	34292.87808	18646277.05	1.3E+07	6057114.804	-358765.3	0	5698349.508	864918.8	758351.7	4075079.023
Žvake paket	214396.95	17405979.19	1.1E+07	6028274.845	-558754.6	55470.8154	5524991.087	807386.8	707908.3	4009695.986
Sladoled	110767.587	11069759.42	6543787	4525972.915	-260108.9	172206.234	4438070.217	513477.5	450211.6	3474381.128
Ratluk 200g	53022.78966	5713913.404	3912479	1801433.985	-125431.4	0	1676002.635	265043.3	232387.2	1178572.132
Baklave 300 g	10060.60602	4605005.319	3010044	1594960.947	-102061.7	0	1492899.221	213605.9	187287.4	1092005.831
Vanilice 300g	16744.32	2475599.49	1856868	618731.865	-52497.38	0	566234.4888	114832.2	100683.6	350718.6744
Džem - kajsija	11017.97118	1934881.826	1933711	1170.837	19844.151	0	21014.988	89750.66	78692.43	-147428.104
Kokice 500g	6204.36906	1800814.247	1365937	434876.826	-43737.87	0	391138.959	83531.85	73239.85	234367.2556
Džem - jagoda	10158.54	1767874.95	1197019	570855.5586	-45527.78	0	525327.7776	82003.94	71900.2	371423.638

Excel fajlova sa desetinama sheetova, dobiju rezultate koje je šef tražio i kada posle nekoliko neprospavanih noći pošalju sve to u zatom roku, umesto pohvale za svoj trud dobiju besni e-mail u kom se često spomene i adresa Gundulićev venac 23-25 (za one koji ne znaju, tu se nalazi zgrada Nacionalne službe za zapošljavanje). I kako smo od opšteg konsenzusa o svrsi izveštaja došli do biroa za nezaposlene?

U 90% kompanija odgovor je isti - menadžer je dobio potrebne podatke ali je pored njih dobio i deset puta više nepotrebnih podataka koji ne samo da mu ne pomažu da donese odluku, već mu neretko to i otežavaju.

### Višak informacija stvara netransparentnost

U želji da pomogne svom menadžeru, naš controller se potrudio da mu na jednom mestu prikupi sve što bi ikad moglo da mu zatreba, i iz najbolje namere spremio mu je izveštaj u kojem se od šume ne vidi drvo. To često izgleda ovako:

Controller misli da je odlično odradio svoj posao, čak se potrudio i da oboji ono za šta misli da je važno, ali u ovom slučaju menadžer može samo da zaključi da kreatoru izveštaja uklapanje boja nije jača strana. Ovde već izveštaj prelazi u noćnu moru i za onoga koji ga pravi i za onoga koji na osnovu njega treba da donese odluku. Iz mog iskustva, ovi problemi se najčešće javljaju zbog nedostatka komunikacije

između kreatora (controllera) i kupca izveštaja (menadžera).

S jedne strane, menadžer želi da dobije pregledan izveštaj u kojem će odmah moći da vidi kakvo je trenutno stanje. Još bolje bi bilo kada bi, uz prikaz trenutnog stanja, dobio i analizu njegovih uzroka i preporuku za dalje korake. S druge strane je controller, koji svaki dan prati podatke i tačno zna koji broj odskače i zbog čega. Zato je njemu Excel tabela sa brojevima sasvim dovoljna i ne vidi potrebu za njenim „šminkanjem“ kad je i ovako sve savršeno jasno.

**„Zašto bih trošio vreme na smišljanje nekih novih izveštaja kada to vreme mogu da iskoristim za dodatnu analizu i da šefu dam još više podataka, kako bi imao bolji uvid u situaciju? Ipak je suština važnija od forme“.**

Dosta controllera ovako razmišlja i umesto da uklone nepotrebne informacije, oni ih ubacuju i tako dodatno otežavaju posao menadžeru.

Ovaj problem ima samo jedno rešenje, a to je **dvosmerna komunikacija**. Sve dok controller kao kreator, i menadžer kao kupac izveštaja, ne sednu i zajedno ne definišu sadržaj i izgled izveštaja, imaćemo situaciju u kojoj svako vuče na svoju stranu i gde na kraju niko nije zadovoljan. Menadžer će i dalje dobijati nepregledne izveštaje a controller će i dalje od svog šefa dobijati kritike i nove zahteve. Ako bi se problem u komunikaciji prevazišao, naš izveštaj bi mogao da izgleda ovako:

Rbr	Proizvod	Količina	Prodaja	RUC 1	%	Rabati	Akcije	RUC 2	%	T. Prodaja	T. Opšti	RUC 3	%
1	Čokolada	332	43.0	17.8	41	2.0	0.3	15.5	36	2.0	1.7	11.7	27
2	Bombonjera - lešnik	40	21.2	6.2	29	1.1	0.1	5.0	23	1.0	0.9	3.1	15
3	Bombonjera - rum	34	18.6	6.1	32	0.4	0.0	5.7	31	0.9	0.8	4.1	22
4	Žvake	214	17.4	6.0	35	0.6	0.1	5.4	31	0.8	0.7	3.9	22
5	Sladoled	111	11.1	4.5	41	0.3	0.2	4.1	37	0.5	0.5	3.1	28
6	Ratluk	53	5.7	1.8	32	0.1	0.0	1.7	29	0.3	0.2	1.2	21
7	Baklave	10	4.6	1.6	35	0.1	0.0	1.5	32	0.2	0.2	1.1	24
8	Vanilice	17	2.5	0.6	25	0.1	0.0	0.6	23	0.1	0.1	0.4	14
9	Džem - kajsgja	11	1.9	0.0	0	0.0	0.0	0.0	-1	0.1	0.1	-0.2	-10
10	Kokice	6	1.8	0.4	24	0.0	0.0	0.4	22	0.1	0.1	0.2	13
11	Džem - jagoda	10	1.8	0.6	32	0.0	0.0	0.5	30	0.1	0.1	0.4	21
<b>SLATKIŠ doo</b>		<b>839</b>	<b>129.6</b>	<b>45.6</b>	<b>35</b>	<b>4.7</b>	<b>0.6</b>	<b>40.3</b>	<b>31</b>	<b>6.0</b>	<b>5.3</b>	<b>29.0</b>	<b>22</b>

U odnosu na prvu verziju ovo je već značajno poboljšanje. Menadžer sada lako može da vidi da se prodaja džema od kajsije, pri sadašnjim uslovima, ne isplati i da treba preispitati prodajnu strategiju. Možda čak i obustaviti prodaju. Controller sada može da ispuni svoju ulogu i da stvarno bude partner menadžeru. Radiće isto što je i do sada radio, samo na malo drugačiji način – prilagođen potrebama menadžera. Međutim, iako je ovaj izveštaj bolji od prethodne verzije, ima tu još mesta za poboljšanje. Controller može da iskoristi vizuelni prikaz za jasniju poruku.

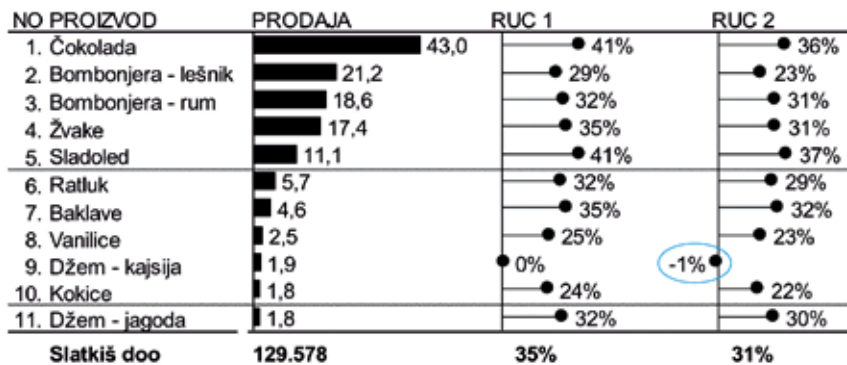
**Prosečna RUC 2 je 31%, ali gubimo novac na prodaji džema od kajsije (RUC 2 je -1%). Zbog visokog COGS, treba razmotriti povećanje prodajne cene ili obustavu prodaje.**

Slatkiš doo

**Profitabilnost slatkog programa**

Iznosi u kRSD

Jan..Nov 2016.



Izvor: Sales controlling

I to nas dovodi do promene koju controlleri najteže prihvataju, a to je prikazivanje **samo ključnih podataka** kako bi se rasteretio izveštaj. U svakoj kompaniji u kojoj sam radio poboljšanje sistema izveštavanja, dobijao sam isti odgovor:

**„Zašto samo to da prikažem? Menadžer će sigurno da mi traži još podataka kad vidi ovaj minus od 1%?“.**

U tome i jeste suština, jer menadžer će odmah da primeti negativan RUC, tražiće objašnjenje zašto se to desilo i moći će odmah da preduzme korektivne mere. Kad zatraži dodatne

podatke, controller će imati svoju Excel tabelu sa dodatnim podacima.

I za menadžera i za controllera važi jednostavno pravilo: Samo ako rade kao tim i ako razumeju potrebe i mogućnosti druge strane, moći će da ispune svoje ciljeve i da umesto karate za Gundulićev venac dobiju odmor o trošku firme. ■

**Miloš Nedeljko** je konsultant u Menadžment Centru Beograd (2016-). Specijalizovan je za Excel, kao i izveštavanje menadžera po IBCS standardima. Miloša možete kontaktirati e-mailom milos.nedeljkovic@mcb.rs ili telefonom 064 385 0998.

**SANJA MRĐANOV**  
BUSINESS PLANNING AND REPORTING MANAGER  
APATINSKA PIVARA

# Controller u izazovima današnjice



Iako tekst govori o izazovima sa kojima se susreću controlling i controlleri, zapažanja koja navodim su manje-više univerzalna; pojedine stavke se mogu primeniti na bilo koju profesiju, imajući u vidu karakteristike okruženja, trendove i sl.

S obzirom na veliki obim posla, izveštaja i rokova, većini nas ne ostaje baš mnogo vremena na kraju dana da razmišljamo o svojoj poziciji na ovaj način. Ideja teksta je da se svako od nas podseti na momente koje ne sme da izgubi iz vida. Mnogi će se pronaći, a neki i ne u dole navedenom. Misli poznatih na najbolji način dočaravaju sve ono sa čim se svakodnevno susrećemo, a neke od njih su nastale pre našeg vremena iz čega možemo zaključiti da su i vremena pre nas znala za izazove.

## **ZNANJE I VEŠTINE**

**Moguće je leteti bez motora, ali nije moguće leteti bez znanja i veštine.**

**Wilbur Wright**

Toliko puta smo slušali o tome kako controller mora imati širok spektar znanja i veština kako bi odoleo izazovima. To je u načelu svima jasno, ali mislim da se sada više nego ikada osvešćujemo.

Potrebno je dosta truda i napora da se u našem narodu iskoreni verovanje da je znanje jedini resurs koga ima u izobilju – naprotiv. Vrlo često razlog neuspeha u bilo kom smislu leži upravo u neznanju – znanje je ili veoma ograničen resurs ili je u mnogim situacijama nedovoljno iskorišćen resurs. U svakom slučaju, samo oni koji imaju kontinuiranu želju za sticanjem novih znanja i veština mogu računati na duži radni vek i opstanak u poslovnom svetu, bez obzira kojom se profesijom bavili. Čitajte. Učite. Budite radoznali.

## **KREATIVNOST**

**Kreativnosti je potrebna hrabrost kako bi mogla napustiti činjenice.**

**Erich Fromm**

I pored toga što je većina informacija bazirana na strogim činjenicama i što controlleri uglavnom barataju činjenicama i tačnim podacima, ovaj posao ipak zahteva i veliku *kreativnost*. I to je ono što razlikuje dobrog od manje dobrog controllera. Kreativnost u pristupu poslu, odnosu prema kolegama, planiranju aktivnosti i sl. Ona osvežava svakodnevnicu. Držite se činjenica i kreativno ih iskoristite.

## **STRAS**

**U protekle 33 godine svakog jutra sam se gledao u ogledalu i pitao sam sebe: Ako je danas zadnji dan mog života, da li bih želeo da uradim ono što ću da uradim danas? Kad god je odgovor bio “ne” u pre više dana zaredom znao sam da bi trebalo nešto promeniti.**

**Steve Jobs**

*Strast* u svakoj profesiji je neophodna. To je poseban izazov u poslu controllera – u dužem vremenskom periodu osetiti strast. Ovo je pomalo stvar ličnosti, ali se sigurno na tome radi i odgovor na pitanje koje je sebi postavljao Steve Jobs definitivno daje putokaz šta činiti. Posao controllera je vremenski ograničen i jako je važno da se prepozna kada je vreme za korak dalje i za promenu koja donosi novu strast.

## **PROMENA**

**Ludilo je neprestano ponavljanje jedne te iste stvari uz očekivanje drugačijih rezultata.**

**Albert Einstein**

Sve na svetu je podložno promeni. *Promena* je najizvesnija odrednica današnjeg vremena. Stalne promene u biznisu, kao i u dinamičnom okruženju su nešto na šta controller troši veliki deo svog vremena i energije. Controller koji ume da predvidi promene i vidi



ispred sebe, uvek je ispred ostalih. S druge strane, promenite nešto kad god možete, makar to bio i običan izveštaj, grafikon – ljudi često u početku imaju strah od promena, a onda uvide da su jedino promene i fleksibilnost da se iste realizuju generatori dobrog osećaja u poslu kojim se bavimo. Rad na sebi dovodi do promene. Radite na sebi.

## INTEGRITET

**Čestitog čoveka poštuju čak i oni koji to nisu.**

**Didro**

Ma šta vam govorili, ne zaboravite jedno: sve se menja, ali ono što čini *integritet* ostaje. Ljudi će vam sve zaboraviti, i dobre i loše rezultate, ali na kraju ostaje integritet. Integritet podrazumeva dosta toga i nije podložan trendovima, te ga nemojte olako shvatati. Današnja vremena nose sa sobom sumnju u moralne vrednosti i sve ono čemu su nas učili – ne smemo odustati. Dobrog controllera zasigurno krasí jak integritet koji prepoznaju svi u njegovom okruženju.

Ako vidi da je u radnoj sredini koja ugrožava njegov integritet – dobar controller je menja.

## ODNOS PREMA LJUDIMA

*Odnos prema ljudima* – s obzirom na jednu od najznačajnijih uloga koju ima – ulogu business partnera ne možemo zanemariti veliki značaj uspešne komunikacije i odnosa sa ljudima u kompaniji i van nje. Senior controlleri svoj fokus prebacuju vremenom sa procesa na ljude. Relacije su raznovrsne, dobar controller pre svega sluša. Motivíše svojim primerom. Posvećuje svoje vreme drugima. Šíri svoja znanja drugima. Nemojte zanemariti moć informacije kojom barataju ljudi u vašem okruženju. Iznad svega darujte ljudima svoje iskustvo – možete íći dalje samo kada podelite svoje znanje sa drugima. Ne plašite se da će vas prevazići vaši saradnici – ako vas prevaziđu – vi ste najbolji mentor na svetu. Osetite empatiju prema drugima – svako od nas prolazi u životu i kroz druge izazove van posla a dobar controller će imati razumevanja.

## VREME

**Vreme je jednako životu, stoga, upropasti svoje vreme i upropastio si svoj život ili vladaj svojim vremenom i vlašću svojim životom**

**Edmund Burke**

Dobar controller poštuje svoje i tuđe vreme. Mnogi čekaju pravo vreme za neke stvari – istina je da pravo vreme ne postoji. Čekajući idealno okruženje da učini nešto konkretno čovek se susreće sa činjenicom da je vreme prošlo a rezultati su izostali, kao i sa rizikom da propusti mnoge vredne momente u životu. Dobar controller planira. Organizuje. Ne čeka, reaguje. Balansira privatni i poslovni život.

## STRPLJENJE

**Onaj ko ima strpljenja može imati šta hoće.**

**Benjamin Franklin**

*Strpljenje* – ipak, korak po korak do cilja. Ne preskačite stepenike. Controller se često susreće sa sopstvenim i nestrpljenjem svojih saradnika, naročito menadžmenta. Naoružajte se strpljenjem. ■

---

**Sanja Mrđanov** je Business Planning and Reporting Manager u Apatinskoj pivari (2015-). U istoj kompaniji je od 2006. godine na različitim pozicijama u okviru finansija (Računovodstvo i Controlling). Prethodno je radila u Ministarstvu finansija, Uprava za trezor (2005) i kao profesor ekonomske grupe predmeta u Srednjoj ekonomskoj školi u Somboru (2004). Sanju možete kontaktirati e-mailom [sanja.mrdjanov@molsoncoors.com](mailto:sanja.mrdjanov@molsoncoors.com)

IVAN ĐURIĆ  
KONSULTANT  
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



## Svaki proizvod ima svoj „život“

Ciljevi nas vuku napred. Kompanija je zbir želja, tj. ciljeva koje želi da postigne u nekom periodu. Međutim, kompanija ne može da ostvari sve ciljeve. U PUT modelu Controller akademije postoje tri grupe različitih ciljeva:

- rast
- razvoj i
- profit.

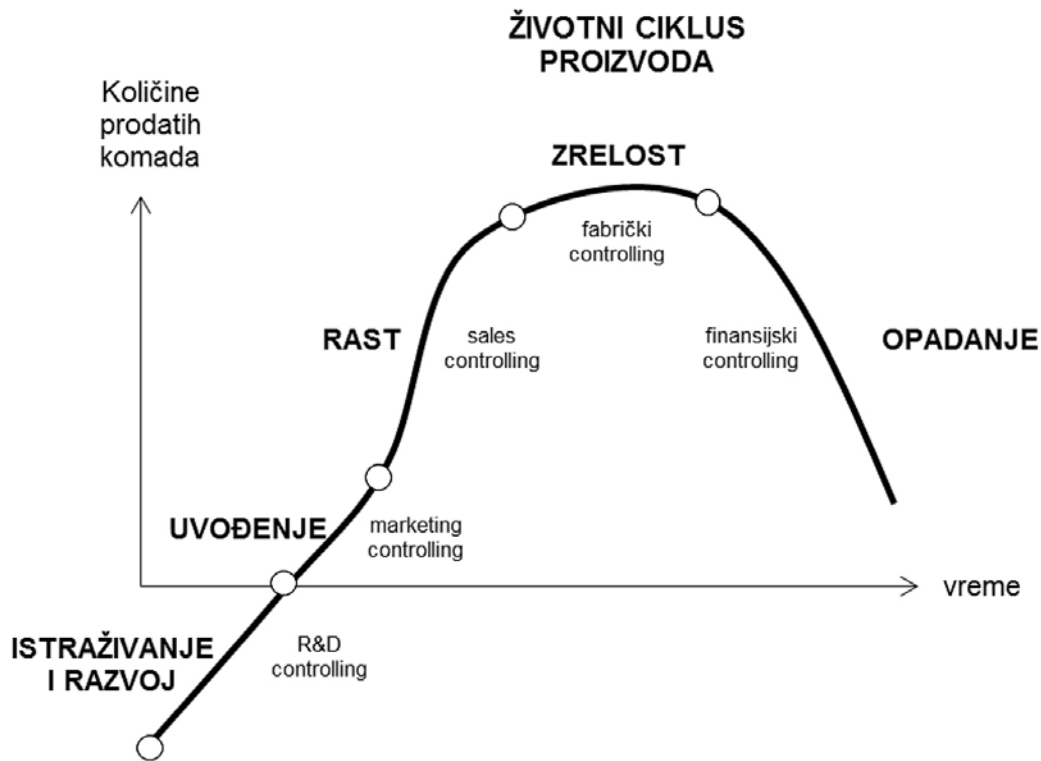
Kompanija balansira između njih. Kad kompanija razmišlja o **rastu na tržištu**, njoj je od suštinskog značaja informacija kakav je životni ciklus proizvoda (Product Life Cycle).

Kad god teoretičari pokušavaju da objasne određene fenomene, u raznim oblastima pa tako i u ekonomiji, vole da taj fenomen poistovete sa

okolnostima koje sreću u okolini i životu. Životni ciklus je koncept koji je povezan sa fazama ljudskog života, i predstavlja evoluciju koju proizvod proživljava na tržištu. Čovek se rađa, razvija, stari i na kraju umire. Slično je i sa proizvodom. Proizvod se stvara (*R&D*), rađa (*marketing*), raste (*prodaja*), živi (*operacije*) i na kraju umire (*finansije*). Životni ciklus ili vek proizvoda može biti duži ili kraći, zavisno od grane u kojoj kompanija posluje i tipa proizvoda. Svaka od faza životnog ciklusa je specifična za proizvod i kompanija može u njima primeniti različite strategije.

U **fazi uvođenja** gradi se koncept proizvoda koji se nudi tržištu. Proizvod se „rađa“ i pravi svoje prve korake. Neki vole da ispred ove faze





stave i fazu istraživanja i razvoja proizvoda koja traje sve dok se proizvod ne ponudi prvi put tržištu. Tada ispitujemo da li tržište može da prihvati taj novi proizvod, odnosno da li postoji tražnja za njim. Tek pošto istraživanja potvrde da postoji šansa na tržištu, kompanija razvija svoj proizvod. Kad je dizajn proizvoda odrađen i spreman za plasman na tržište, osmišlja se način uvođenja proizvoda na tržištu. Cilj faze uvođenja je da se utvrdi da li proizvod ispunjava očekivanja potrošača i da se pročuje o proizvodu među potrošačima. Ukoliko se ispostavi da je kvalitet proizvoda zadovoljavajući, proizvod će se verovatno pomeriti ka sledećoj fazi, a to je faza rasta. Ukoliko ne ispunjava zahteve

potrošača, nije isključeno da će preskočiti sledeće faze i završiti u fazi opadanja i povlačenja sa tržišta. U toj situaciji proizvod se spasava redizajnom, kako bismo karakteristike proizvoda uskladili sa potrebama potrošača. Čuveni avion konkord je dobar primer proizvoda koji je ostao u fazi uvođenja i nije uspeo da osvoji šire tržište. S obzirom da je proizvod nov i relativno nepoznat, marketing je taj koji u ovoj fazi treba da „progura vrednosti“ proizvoda na tržištu. Politika cena koju biramo u ovoj fazi je važna, jer niske cene lakše osvajaju tržište ali se i ono lako navikava na njih, zbog čega ih je kasnije teško povećati, dok visoke cene imaju potencijal da generišu velike profite u budućnosti.

**U fazi rasta** tržište prepoznaje naš proizvod i traži ga u sve većim količinama. Dolazi do ekspanzije tržišta i cilj je povećanje tržišnog učešća. Međutim, kompanija nije jedina koja ima tu želju zbog čega se suočava sa sve više konkurenata koji predatorski nastoje da osvoje što veći deo kolača. Sales controlling u ovoj fazi postaje krucijalan. Uspeh zavisi od toga da li su prodavci u stanju da pokriju toliko kupaca, na tačnost isporuke, prodajne usluge kao i građenje što boljih odnosa sa kupcima. Kompanija će verovatno u ovoj fazi ostvariti dobit, jer je do ovog trenutka pokrivala troškove prethodnih faza. Sve je veći fokus na stvaranju brenda i lojalnosti naših kupaca. Ako se proizvod dobro razvija na tržištu, verovatno će kompanija sa različitim verzijama proizvoda pokušati da pokrije različite potrošačke grupe. Tržište smart telefona je osvojilo čitav svet i to samo za godinu ili dve. Snažna prodajna operativa i veliki broj verzija su imali poseban doprinos u tom procesu.

**Faza zrelosti** znači da je tržište dostiglo svoj limit i da se približava fazi opadanja. Cilj kompanije jeste da zadrži svoje kupce i očuva tržišno učešće. Na početku ove faze kompanija lepo zarađuje, možda i najviše od nastanka proizvoda, ali se suočava sa sve većom konkurencijom i stabilnim ili opadajućim tržištem. U takvoj situaciji pitanje je trenutka, kada će doći do rata cenama. S obzirom da prodaja ne može da raste, fokus se pomera na proizvodnju, odnosno troškove. Kompanija koja kreira jeftiniju strukturu troškova proizvoda će verovatno „pobediti“ na tržištu. U ovoj fazi trebalo bi viškove sredstava iskoristiti za razvoj novih proizvoda. Ukoliko se to sprovede u fazi opadanja, tad je već prekasno. Moglo bi se reći da je najveći broj proizvoda u

ovoj fazi, čak i čitave grane: automobili, farmaceutski proizvodi, čelik... Postoji više opcija koje kompanija može odabrati. Jedna je da brane svoje tržište, putem specijalnih promocija, rasprodaja i slično. Želi da zadrži što više kupaca. Druga je da pronade neke tržišne segmente koje nije pokrila ili da relansira proizvod, što je više proaktivna i ofanzivna strategija.

**Faza opadanja** je faza u kojoj proizvod polako ali sigurno „izumire“. Na tržištu se pojavljuju novi proizvodi koji zamenjuju postojeće. Često ovakvi proizvodi previše vremena provode na zalihama. Zbog slabe tražnje često se cene dramatično spuštaju, što vodi smanjenju profita. Ne ulaže se u ovakav proizvod, marketing trošak je zanemarljiv. Ispituje se da li je ekonomski opravdano držati ovakav proizvod, i zato je upravljanje finansijama posebno važno u ovoj fazi. Proizvod zastareva zbog tehnoloških i tržišnih razloga. Razvoj novih proizvoda sa većim brojem funkcija, verzija i dodatnim benefitima, kao i izmenjene potrebe potrošača teraju organizaciju da promeni svoju paradigmu, i okrene se novim proizvodima i rešenjima. Ukoliko kompanija nema proizvode koji se nalaze u početnim fazama životnog ciklusa, ni njena sudbina nije svetla. Proizvod zadržavamo u asortimanu sve dok su nam prihodi veći od troškova.

Iako se kod određivanja faze nekog proizvoda primenjuje „metod palca“, odnosno približna procena, životni ciklus proizvoda pomaže kompaniji da se lakše prilagodi promenama na tržištu. Životni ciklus proizvoda omogućava menadžmentu i marketarima da lakše razumeju zakonitosti u svakoj od faza i kako bi trebalo da u njima postupe. Situacija je transparentnija, još samo da donesu ispravnu odluku. ■

---

**Ivan Đurić** je konsultant u Menadžment Centru Beograd (2016-). Specijalizovan je za Sales & Marketing Controlling. Ivana možete kontaktirati e-mailom [ivan.djuric@mcb.rs](mailto:ivan.djuric@mcb.rs) ili telefonom 063 650 870.

# 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](http://www.makart.rs)

MENADŽMENT  
CENTAR  
BEOGRAD





**TOMO ĐEKOVIĆ**  
DIREKTOR PRODAJE  
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

## Pogled prodavca u retrovizor

Bez obzira na to iz koje ste struke i čime se bavite, celog života nešto prodajete. A znate li koliko predrasuda postoji u vezi sa prodajom i prodavcima? Verovatno i sami imate otpor, zato što smatrate da neko ko hoće nešto da vam proda („uvali“), misli samo na svoj profit i tome slično. Kao direktoru prodaje, jasno mi je da su donekle i sami prodavci krivi za takvu reputaciju. Zašto? Jer prodaja nije za svakoga.

Najbolji prodavci znaju da je prodaja mnogo više od posla, više od naplate, više od targeta, tabela i brojki. Prodaja započinje mnogo pre zaključenja. Pitate se kako to znam? Tako što tom stazom hodam svakodnevno.

Beograd. Jutro, 07:30h. Sedam u auto, startujem motor i pogled mi se zaustavlja u retrovizoru. Ali pogledom ne hvatam sve ono iz okruženja što ulazi u taj vidokrug. Zaustavljam se na sopstvenom odrazu i kažem sebi istu rečenicu svakog jutra:

**Tvoj je posao jedna velika igra.**

**Samo najbolji igrač može da vodi tu igru.**

Možda ovo zvuči kao kliše, ili pak prepotentno, ali istina je da tih trideset sekundi dok gle-

dam sebe definišu svaki moj dan, i tako više od dve godine. Taj trenutak predstavlja pokretačko gorivo za igru bez granica, koju započinjem svakog jutra. Neki je prosto zovu: prodaja.

Međutim, kako bih se izdvojio iz gomile prodavaca koji gotovo isto izgledaju (tašna, mašna) i govore istim jezikom (*target, leads, reach, funnel...*) nije dovoljno da samo tako izgledam i samo tako govorim. Da bih bio uspešan, moram nešto i da prodam, zar ne? A da bih to postigao, moj dan započinje mnogo pre ovog trenutka koji sam vam opisao. Jer da počinje tu – zakasnio bih pre početka.

A kada počinje? Veče pre, kreiram TO DO listu, ali i pripremam savršeno ispeglanu košulju za sutrašnji dan. Jer tašna, mašna i košulja jesu oklop neophodan da bih se uklopio u igru. Priprema je neophodna da bih u toj igri i pobedio.

Ne postoji nikakva magija za postizanje uspeha, ali postoje već isprobane metode da ostanete fokusirani na ostvarenje svojih ciljeva. I postoji TO DO lista, ne univerzalna, već lično moja, koja daje rezultate i možda i vama može da bude korisna.

## 1. Prodaja i ja

Nisam planirao da budem prodavac. Prodaja je izabrala mene i to je bila ljubav na prvi pogled. Možda zbog energije? Jer energičnost je esencija prodaje, koja vas gura napred, ne dopušta vam da se osvrćete, lutate i gubite fokus. Okružite se ljudima koji vas inspirišu na uspeh, izaberite prave partnere i nikada, nikada, nikada ne gubite na samouverenosti.

## 2. Definišite cilj - i budite sanjari

Kako mislite da negde stignete, ako ne znate gde ste pošli? Prevedeno na jezik prodaje: Kako mislite da prodate nešto, ako ne znate zašto to prodajete, kome i koji vam je cilj? Zapišite svoje ciljeve na papir, neka budu merljivi, neka zavise od vas. Dopustite sebi da zamislite kako bi izgledalo da se oni ostvare i neka vas ta slika vodi kroz svakodnevnicu. Pronađite pravo mesto u vašem umu za svoj cilj, ka čijem ostvarenju će vas voditi srce, a prava vrata će vam otvoriti onaj osećaj koji dolazi direktno iz vašeg stomaka - vaša intuicija.

## 3. Šefe, koji ti je vrug?

To što ste prodavac, ne znači da ste najpametniji, znate to, zar ne? U prodaji niste važni vi, već samo vaši klijenti. A sve dok ne budete znali potrebe vaših kupaca, vaša prodaja svediče se na slučajne rezultate. Potrebno je da poznajete vašeg kupca, da ga razumete, onako kako razumete vašeg kolegu, partnera ili prijatelja. Samo tako ćete imati nove ideje i kroz razumevanje potreba steći ćete poverenje neophodno za uspešnu prodaju - onu dugotrajnu i kontinuiranu.

## 4. Oštri um, tupi olovku

Na svakom internom sastanku otvorim svoj rokovnik i prvo što napišem jeste: „Boki kaže...“. Ovo zvuči kao anegdota, ali se iza toga krije mnogo šira filozofija: pišite sve, razmišljajte brzo, ali odluke donosite odmereno. Nekad umeo da se sapletemo o naš oštar um. Budite pre svega prilagodljivi situaciji - fleksibilnost je osnova dobre komunikacije pa i prodaje. Idite na Exit i budite „fensi“ ako to situacija zahteva, ali se ne libite da odete kod Milorada u kafanu, ako je to ono šta vaš kupac želi. Visoki ciljevi, naporan rad i skromnost doveli su MCB na lidersku

poziciju trening kuća u Srbiji. Zapamtite, svaka roba ima svog kupca, ali je na vama da nađete najefikasniji način da je prodate.

## 5. Ne izgovarajte reč kupac, već PARTNER

Bez obzira na proizvod ili uslugu koju prodajete, morate da verujete u kvalitet. Uz najbolji proizvod vi dajete najbolje od sebe. Niko ne voli da bude samo kupac, zar ne? Prema kupcima se uvek ponašam kao prema članovima mog razvojnog tima, saradnicima, partnerima, jer oni to i jesu. Bez njih ni moj ni vaš biznis ne bi postojali i zato prvo definišite sopstvene vrednosti, koje moraju da budu u skladu sa vrednostima vaše kompanije. Zatim se uskladite sa vizijom, pa tek onda razmišljajte o strategiji i planovima.

## 6. Akcija, ne reakcija

Jednokratna prodaja neće vas učiniti uspešnim prodavcem. Ona je kao zvezda padalica. Zato morate da vidite širu sliku i da idete dva koraka ispred svih. Morate da poznajete različite tehnike prodaje i zaključenja, kao i rizike vašeg poslovanja i načine kako da upravljate njima, kao na primer, onaj u ličnoj prodaji, koja može biti i najbolja i najgora, čak i opasna po *cross-selling*, istovremeno.

## 7. Igrale se delije nasred zemlje Srbije

Kroz prodaju sam stalno u kontaktu sa ljudima, pa tako na dnevnom nivou čujem više izgovora zašto ljudi nisu uspešni, nego ideja kako bi to mogli da postanu. Kriva im je situacija, vreme, država, sudbina... Zapamtite - nikad nije bolje vreme nego sada, ako sanjate veliko i radite posvećeno.

Kada me ljudi pitaju šta je ključ mog uspeha, ne filozofiram već im prosto kažem istinu:

### Uživam u svom poslu!

Volim sve što novi dan nosi, uspone i padove, nove ciljeve i ljude sa kojima radim. Svi smo jednom bili početnici, neki od nas krenuli su doslovce od nule, ali uprkos tome danas im je prilično dobro. Imam ciljeve koji me bodre i osvetljavaju mi put, kolege i saradnike koji me uče koracima. Ali ono što me najviše pokreće u prodaji, jeste konstantna neizvesnost i činjenica da je nebo granica. Baš kao što reče veliki Petar Petrović Njegoš:

### Neka bude što biti ne može ■

---

**Tomo Đeković** je direktor prodaje u Menadžment Centru Beograd (2014-). Pre toga radio je kao Office administrator u hotelu Srebrna lisica (2012-2014). Tomu možete kontaktirati e-mailom tomo.djekovic@mcb.rs ili telefonom 065 893 7323.

## DRAGANA STOJANOVIĆ

HEAD OF MIS, BUDGETING AND CONTROLLING DEPARTMENT  
MIRABANK

# Uspostavljanje controllinga u start-up bankama

Budući da je tema ovog članka „Slučaj iz prakse“, predstavitiću ukratko i sebe jer će vam to pomoći u daljem čitanju ovog teksta. Imam petnaest godina radnog iskustva u sektorima bankarstva i osiguranja, prvenstveno na poslovima uspostavljanja controllinga, a što podrazumeva: izveštavanje rukovodstva, planiranje i kontrolu poslovanja, vođenje IT projekata, kao i razvoj IT sistema. Da budem još preciznija: učestvovala sam u četiri start-up investicije, jednom restrukturiranju, jednom spajanju i dve akvizicije banaka i osiguravajućih društava, a sve to u Srbiji i još pet zemalja centralne i istočne Evrope i Azije.

Što se tiče uspostavljanja controllinga u start-up bankama sigurno će vam zvučati kao kliše, ali u pitanju je zaista izazov u pravom smislu te reči. Širina delokruga rada controllera i osećaj da postavljate osnove jedne tako ozbiljne institucije kao što je banka su fenomenalni i potpuno jedinstveni - to iskustvo nikada nećete doživeti radeći u velikom i već uspostavljenom sistemu.

Naravno, sam proces uspostavljanja controllinga neminovno podrazumeva i poteškoće. Neke od njih, karakteristične za većinu banaka u kojima sam radila u njihovoj start-up fazi su:

- Odsustvo controllera u procesu pripremnih radnji;
- „Mi ne želimo overcontrolling“;
- Primena privremenih i polovičnih ad-hoc rešenja u izveštavanju rukovodstva;
- Mesto Službe controllinga u organizacionoj strukturi banke.

### Odsustvo controllera u procesu pripremnih radnji

Činjenica je da jedan tako važan proces poput dobijanja dozvole za rad banke nikada neće biti poveren jednom controlleru, ma koliko dobar i iskusan on bio. Ulog je isuviše velik i po pravilu armija eksternih renomiranih konsultanata radi na tome. Eksterni konsultanti će sigurno uraditi impresivan posao sa odličnim rezultatima: pripremiće osnovu i dizajniraće model buduće banke (pretpostavljajući njen pun obim poslovanja u budućnosti), koristeći najbolje primere iz prakse postojećih banaka. Međutim, ukoliko se njihovo znanje, iskustvo i rezultati njihovog rada ne transferišu na adekvatan način na samu banku i ne prilagode trenutnoj zrelosti banke (a glavnu ulogu u tom procesu prema mom uverenju ima upravo controller), mnogi dragoceni rezultati njihovog rada se neće implementirati jer su u trenutku uspostavljanja poslovnih operacija banke bili neprimenljivi.

Još jedan značajan razlog za prisustvo controllera u procesu pripremnih radnji za start-up banke jeste neophodnost ranog uvođenja cost controllinga. Period pripreme uspostavljanja poslovnih operacija predstavlja period najvećih ulaganja banke. Samim tim, potreba za prisustvom controllera koji će pratiti finansijski aspekt tih ulaganja i kontrolisati dinamiku trošenja odobrenih sredstava je ogromna.

### „Mi ne želimo overcontrolling“

Ovo je rečenica za koju verujem da je u ovom ili sličnom obliku većina controllera s



vremena na vreme čuje. Ipak, imam utisak da se najčešće čuje upravo u bankama u start-up periodu, prvenstveno usled evidentnog manjka potrebnih resursa za implementaciju controllinga, odnosno usled njihovog punog angažovanja na drugim poslovima koji su od značaja za uspostavljanje i rad banke.

Cost controlling po svojoj definiciji nije overcontrolling. Overcontrolling nije ni planiranje poslovanja, kao ni analiza ostvarenih rezultata, odnosno profitabilnosti poslovanja. Overcontrolling nije donošenje ozbiljnih poslovnih odluka na bazi detaljnih, pouzdanih i potvrđenih podataka i rezultata analiza. Dok god redovno poslovanje u start-up fazi neke banke nije značajno usporeno uvođenjem controllinga i ne postoji prekomerno angažovanje resursa banke, a pri tom je korist od primene controllinga merljiva, verujem da ne može da se govori o overcontrollingu. Činjenica je da je u start-up periodu u banci, kao i u bilo kojoj drugoj kompaniji u ovoj fazi, usled odsustva prihoda od poslovanja rizik od potkapitalizovanosti, inače dodatno uvećan rizikom od promene kursa dinara, izuzetno visok i predstavlja realnu opasnost koja može da ugrozi i samo postojanje banke. Međutim, uz jak, centralizovan pristup controllingu (u periodu uspostavljanja poslovnih operacija) koji vremenom polako prelazi u decentralizovan pristup nižeg stepena kontrole (uporedo sa razvojem poslovanja banke) ovaj rizik se smanjuje, a šanse za uspešan start-up period banke se značajno povećavaju.

### **Primena privremenih i polovičnih ad hoc rešenja u izveštavanju rukovodstva**

U periodu pripremnih radnji za početak operacija banke često se usled nepostojanja implementiranog sistema za izveštavanje rukovodstva, kao i malog obima podataka, poseže za primenom privremenih i polovičnih ad hoc rešenja. Prema iskustvu koje imam takav pristup se uvek pokazao kao, dugoročno gledano, loša odluka. Zapravo, da bi se nadoknadio trenutni nedostatak informacija neophodnih za donošenje poslovnih odluka, najčešće se u start-up fazama u bankama koriste rešenja poput implementacije pojedinačnih izveštaja prema zahtevu inicijatora. Veoma brzo ovakav pristup

rezultira izradom ogromnog broja izveštaja (u pojedinim bankama u kojima sam radila njihov broj se nakon nekoliko godina rada izražavao u hiljadama), pri čemu se u praksi za potrebe izveštavanja koristi samo nekoliko takvih izveštaja. Nivo izveštavanja rukovodstva u tim bankama je veoma nizak, a zaposleni u nedostatku znanja o postojećim izveštajima ili sumnje u njihovu tačnost zahtevaju izradu novih izveštaja, što dodatno angažuje već opterećene resurse banke i još više povećava broj pojedinačnih izveštaja. Takođe, bilo kakva promena u izveštavanju (promena u metodologiji, promena u parametrizaciji sistema...) veoma teško može u potpunosti da se sprovede, budući da je za implementaciju promene neophodno da se ažurira svaki od tih mnogobrojnih izveštaja, te izveštaji koji nisu ažurirani postaju neupotrebljivi, a broj netačnih izveštaja se s vremenom povećava.

### **Mesto službe controllinga u organizacionoj strukturi banke**

U uobičajenoj praksi banaka Služba controllinga se po pravilu smešta u okvir Sektora finansija banke. Međutim, verujem da to nije optimalno mesto Službe controllinga u organizacionoj strukturi banke, naročito ne u prelomnim trenucima jedne banke. Služba controllinga u start-up periodu banke, usled niskog nivoa zrelosti banke i ograničenosti resursa, u svom delokrugu rada najčešće ima procese:

1. Strategijskog planiranja - u celini, a ne samo izradu budžeta banke;
2. Izveštavanja rukovodstva - obuhvata ne samo izveštavanje, već i analizu izveštajnih zahteva i izradu/održavanje sistema izveštavanja u slučaju in-house rešenja, odnosno kontakt sa dobavljačem IT sistema banke u slučaju eksternog razvoja sistema izveštavanja rukovodstva;
3. Upravljanja projektima - samo Program

management (uključujući i analizu isplativosti investicija), dok je nivo Project management na samim rukovodiocima projekata;

#### 4. Kontrole troškova.

Na osnovu ličnog iskustva, znatno efikasnija organizaciona struktura banke u start-up dobija se izmeštanjem Službe controllinga iz Sektora finansija u posebnu organizacionu jedinicu, pod direktnom nadležnošću Izvršnog odbora, a to je Sektor strategijskog upravljanja.

Na kraju, umesto zaključka: Rad na uspostavljanju controllinga u start-up bankama utiče i na samog controllera. U banci koja je u start-up periodu reč je o posebnom radnom okruženju, koje u velikoj meri odstupa od rada u banci koja je odavno uspostavila svoje poslovne operacije. Neke od karakteristika takvog okruženja su visoka likvidnost, odsustvo NPL-a, mali broj klijenata, portfolio veličine nekoliko partija, kao i odsustvo komunikacije sa drugim kolegama iz struke i međusobne razmene znanja. Rad controllera često se svodi na jednosmerni transfer znanja i iskustva od controllera ka banci, dok sam controller u profesionalnom smislu stagnira, izolovan od dešavanja i stvarnih problema sa kojima se jedna razvijena banka susreće. Dakle, kako bi se očuvao visok nivo profesionalnosti rada, a controller ostao u toku sa najnovijim dešavanjima iz struke, neophodno je ozbiljno i kontinuirano profesionalno usavršavanje. ■

---

**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 and Analysis Department u Bank of Moscow (2009-2011), kao Project/Service Manager i Senior Business Analyst u Fortis Consulting Group (2007-2009) i kao Business Analyst u Piraeus Bank. Dragana možete kontaktirati e-mailom [dragana.stojanovic@mirabankserbia.com](mailto:dragana.stojanovic@mirabankserbia.com) ili telefonom 064 534 7537.



40 YEARS  
EST. 1975



# ICV Srbija

## Klub profesionalnih controllera



**RADE RADANOVIĆ**  
RUKOVODILAC SLUŽBE ZA UPRAVLJANJE ZALIHAMA  
NIS



## Kako da zalihe ne postanu otpad?

Definicija zaliha materijalno tehničkih resursa (MTR) može da glasi: „sredstva koja se drže na stanju radi buduće upotrebe u proizvodnim procesima“.

### Planiranje potrošnje i značaj preventivnog delovanja

Efikasno upravljanje zalihama jeste nalaženje ravnoteže između dva faktora rizika: rizika nastanka deficita u potrošnji, naspram rizika vezivanja prekomernih zaliha u obrtnom kapitalu. Naše iskustvo je pokazalo da je ovaj cilj moguće ostvariti preventivnim delovanjem, zajedničkim radom učesnika u procesu i automatizacijom poslovnog procesa uz primenu adekvatnih instrumenata kontrole.

U strukturi potreba nabavki NIS-a dominiraju nabavke u sklopu investicionih projekata, pre svega nabavka materijala i opreme čije je puštanje u rad uglavnom određeno projektnim termin planovima i zavisi od mnogih faktora. Upravo ova kategorija zaliha kako zbog vrednosti, tako i zbog međuzavisnosti faktora predstavlja osnovni izazov za stock controllere kad je reč o strukturi kategorija, nivou (vrednosti) i ciljnim pokazateljima upravljanja zalihama (broju dana vezivanja).

Jedan od najboljih primera jeste preventivno usklađivanje obima nabavki bušaćih cevi

(tubing i casing), koje se naručuju kroz godišnje planove potreba, sa očekivanim utroškom istih prema gantogramu bušenja istražnih i razradnih bušotina. Izazov je upravo u balansiranju između sigurnosnog nivoa zaliha i (ne)predviđene potrošnje, a uzimajući u obzir faktore neodređenosti u fazama pripreme i realizacije sa kojim se kompanija susreće. Pre svega reč je o geološkim, proizvodnim i logističkim rizicima koji u značajnoj meri mogu da utiču na dinamiku i strukturu planirane potrošnje bušačih cevi.

Tako, tokom perioda realizacije programa bušenja, odstupanje od planiranog obima kao posledica gore navedenih faktora može da bude i do 30% od inicijalno utvrđenog plana bušenja (kako vremenski, tako i budžetski).



Ipak, praksa NIS-a govori da je moguće da se ovaj rizik svede na minimum, i to kroz primenu sledećih sistemskih i organizacionih mera:

#### **Sistemske mere:**

- Integracija PS i LO/MM modula na nivou planiranja projektnih aktivnosti;
- MRP obrada CAPEX pozicija planiranih za nabavku u okviru pripreme i realizacije investicionog projekta;
- Vođenje zaliha (SKU, količine) na konkretnan projekat u sistemu;
- Svojevremeno zatvaranje investicionog projekta sa preraspodelom preostalih zaliha.

#### **Organizacione mere:**

- Definisane funkcionalno odgovornih lica za određenu kategoriju materijala
- Formiranje centralizovanog Projektnog biroa odgovornog za operativno praćenje investicionih projekata po pravcima delatnosti
- Monitoring faktičkog utroška MTR u multifunkcionalnim timovima
- Analiza istorijske potrošnje, izdvajanje i rangiranje ključnih faktora uticaja
- „Učenje na greškama”. Razrada i primena konkretnih mera, kao rezultat svakog realizovanog projekta.

Naša praksa je pokazala da svojevremenom unifikacijom tehničkih zadataka pre početka nabavke, uz zajednički angažman tehničkih lica, nabavke i rukovodioca projekata i uz postojanje adekvatnog instrumenta planiranja, može efektivno da se utiče na angažovane obime MTR, pogotovo u fazi pripreme i realizacije projekta.

Na ovaj način stvara se pul standardizovanih pozicija sa jedinstvenim načinom kodiranja, koje kasnije mogu da budu iskorišćene u drugim fazama projekata ili prebačene internim kretanjem na druge projektne elemente.

Takođe, neophodna je aktivna komunikacija sa rukovodiocima projekata, kako bi pravovremeno u sistemu bile reflektovane sve logističke promene u vezi sa kretanjem materijala, a validna informacija bila dostupna za stock controllere.

Na ovakav način, primenom kompleksa mera stock controller uspeva da kvantifikuje rizike,

da proceni mogućnost njihovog nastanka i da na osnovu analize donese odluku o neophodnim količinama za nabavku, odnosno pokrivanje iz slobodnih projektnih zaliha.

Tokom prvih šest meseci 2016. godine, ne samo da je smanjena ukupna vrednost zaliha u bloku istraživanje i proizvodnja, već je i poboljšana struktura CAPEX zaliha u NIS-u uz smanjenje učešća kritičnih, sporoobrtnih zaliha, uz unapređenje koeficijenta obrta. Na ovaj način Funkcija nabavke daje svoj doprinos povećanju operativne efikasnosti kompanije i postavlja optimizacione ciljeve za naredne periode planiranja potrošnje.

### Realizacija nelikvidnih zaliha kao poslednja opcija

Osim optimizacije obima nabavke kroz povećanje preciznosti planiranja potrošnje, drugi neophodni smer upravljanja zalihama jeste (re) kategorizacija zaliha u nelikvidne zalihe, odnosno potencijalni otpad sa daljom prodajom trećim licima. Ovaj pravac je važan jer nam pre svega omogućava da kontrolišemo (OPEX) troškove upravljanja zalihama koje su de facto izgubile upotrebnu vrednost ali se i dalje vode na stanju.

Analizom starosne strukture naših zaliha došli smo do zaključka da u zavisnosti od karakteristika samog MTR, vremenski rok tranzicije pozicije materijala od slobodne zalihe do nelikvidne može da traje i više od tri godine.

Vežu između zaliha i otpada predstavlja kategorija „kritičnih zaliha“. To su slobodne zalihe (SZ) koje nemaju kretanje (prijem-potrošnja) u periodu dužem od 180 dana. Pod slobodnim zalihama podrazumevaju se zalihe koje preostanu nakon izvršene kategorizaciji zaliha, kada izuzmemo sigurnosne (SZ), havarijske (HZ), zalihe budućeg perioda (ZBP), rezervisane zalihe (RZ) i nekurentnu robu (NKR).

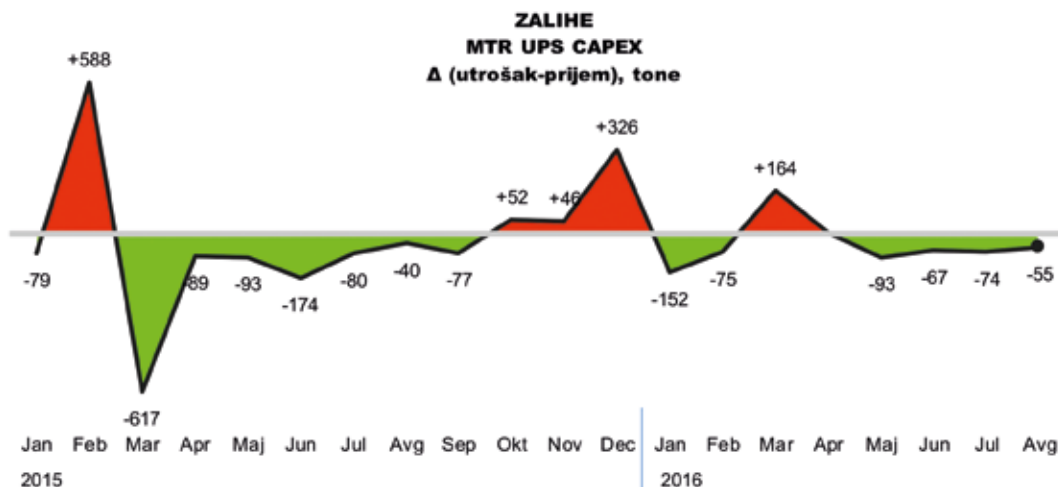
Kritične zalihe možemo da podelimo na:

- Visokokritične: bez kretanja duže od 720 dana
- Kritične: bez kretanja 365 – 720 dana
- Niskokritične: bez kretanja 180 – 365 dana

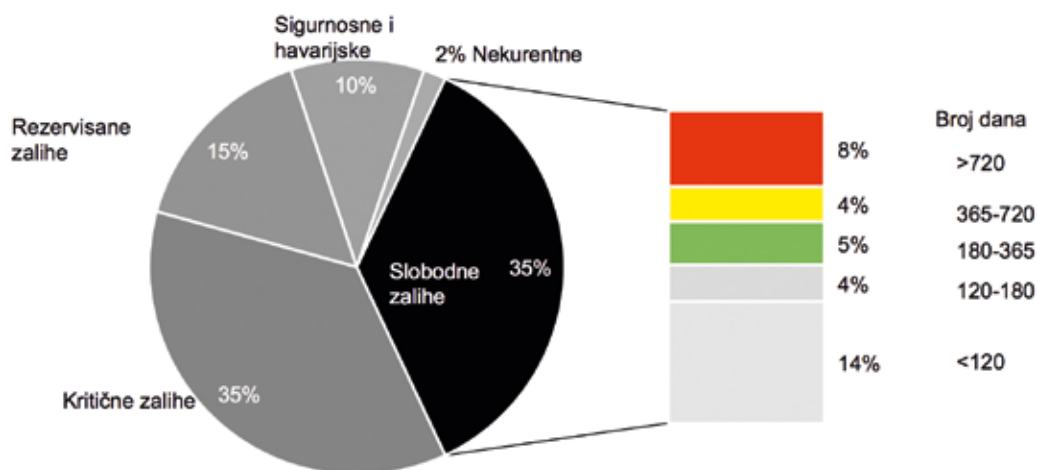
Definicija otpada glasila bi: „Otpad su neželjeni ili neupotrebljivi MTR. Obezvređeni, defektni, kao i MTR koji je izgubio upotrebnu vrednost u kratkoročnom periodu“.

Gde je granica između zaliha i otpada? Jedno je definitivno sigurno: „Otpad (uglavnom) nastaje iz kritičnih zaliha“ i tu je veza direktna - „Manje zaliha – manje otpada“.

Uzimajući u obzir teoriju životnog ciklusa proizvoda, svi proizvodi imaju ograničen životni vek, prolaze kroz različite faze eksploatacije i postavljaju različite izazove, rizike i šanse svojim biznisima. Međutim, ako te iste biznise posmatramo kroz lupu promena i brzinu kojom se menjaju njihovi ulazi i izlazi, kao i same tehnologije unutar svakog biznisa, dolazimo do zaključka da su proizvodi sa velikim životnim vekom tromi kapital unutar



### STAROSNA STRUKTURA ZALIHA NIS, Jun 2016.



svakog biznisa, da li kao proizvod biznisa ili podrška biznisu.

Velike i izuzetno brze promene u poslovanju, kao i u primenjenim tehnologijama, navode na zaključak da precizno planirane potrebe i prognoziranje nikada nisu bili od većeg značaja nego danas. Zato svaki biznis unutar svog lanca snabdevanja mora da primeni koordiniran pristup, i sa stanovišta potreba i sa stanovišta veka trajanja proizvoda i tehnologije koja ga koristi.

Zalihe su imovina koju je najlakše vrednosno prikazati u bilo kom biznisu i bilo kojoj kompaniji, ali mnogi baš tu i posrnu. Sa svakodnevnim skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda menjaju se i logika i principi unutar lanca snabdevanja, a shodno tome neophodno je i da se donose jasne strategije za optimizaciju nivoa zaliha. Svetske prakse za unapređenje procesa upravljanja zalihama upućuju na sve veću primenu metodologija i sistema optimizacije, od upravljanja starosnim strukturama do upravljanja kvalitetom zaliha, sa osnovnim ciljem da se zalihe ne pretvore u otpad.

Zalihe generalno vezuju obrtna sredstva kompanije; ako imamo zalihe koje stoje duže od dve godine na stanju bez kretanja i pri tom niko ne iskazuje potrebu u srednjoročnom periodu (maximum dve godine), onda to ozbiljno utiče na poslovanje kompanije. To značajno umanjuje operativni *Cash Flow*.

Depresijacija zaliha je proces koji se sprovodi jednom godišnje i podrazumeva obezvređivanje zaliha kroz Bilans uspeha. Sve zalihe koje nemaju kretanje u protekle dve godine do trenutka depresijacije, u bilansu uspeha se stavljaju na stranu troška i predstavljaju čist gubitak kompaniji.

#### Analiza

Na prethodnom dijagramu prikazana je starosna struktura zaliha. Na osnovu prikazanih podataka jasno je da postoji problem sa zalihama bez kretanja, tzv. „tromim zalihama“ ili „nekurentnim zalihama“. Čak 24% slobodnih zaliha ili 8,4% ukupnih nema kretanje duže od dve godine, a lista nekurentne robe je svega 1,7% ukupnih zaliha. Kritična zaliha je 17,1% ukupnih zaliha i 49,4% slobodnih zaliha. Ovakve situacije upućuju na to da je vreme za definisanje ozbiljne strategije upravljanja zalihama. Kako smanjiti nivo „tromih“ zaliha i troškove upravljanja tom vrstom neefikasnih zaliha? Jedna od dostupnih opcija jeste prodaja nekurentne i nelikvidne robe. Pre svega, „tromu“ zalihi treba proglasiti nekurentnom i nelikvidnom.

#### Rešenje problema

Za rešavanje problema nagomilanih nekurentnih i nelikvidnih zaliha, a koje slobodno možemo zvati otpadom, najpre je potrebno strpljenje i upornost. Kako proces akumulacije

nekurentnih i nelikvidnih zaliha traje godinama, tako je i proces njihove sanacije dugačak i kompleksan. Najpre treba da se identifikuje problem i to sagledavanjem starosne strukture slobodnih zaliha, kako bismo detaljno locirali i definisali koje su to kritične zalihe. Treći korak bio bi postavljanje prioriteta. Najpre se treba osloboditi nekurentne zalihe, za koje često postoji fomirano tržište (na primer, rashodovani transport). Sledeći prioritet je zaliha koju je teže prodati, a to je neopasni otpad koji se prodaje na kilogram. U slučajevima nekurentnih i nelikvidnih zaliha, u kategoriji kritičnih najbolje je da se zaboravi ono što je nekad predstavljalo inicijalnu nabavnu vrednost ili knjigovodstvenu vrednost, već da se koncentrišemo na činjenicu da nam je postojeća zaliha postala breme, pošto rezerviše koristan prostor u skladištu, vezuje obrtna sredstva, generiše troškove upravljanja, a nema upotrebnu vrednost. Takva zaliha je često zaostavština iz perioda upotrebe druge tehnologije, iz perioda kada su procesi bili koncipirani po drugačijim principima. Danas, kada su biznisi toliko brzi i kada se tehnologije menjaju značajnim brzinama, neophodno je težiti optimalnom balansu između zaliha i realnih potreba biznisa, uz konstantno gledanje unapred ka polju promene tehnologije. Promenu tehnologije treba predvideti i integrisati je u lanac snabdevanja, od planiranja potreba preko planiranja nabavke, i to tako da sa dolaskom nove tehnologije zaliha po elementima stare tehnologije bude minimalna (ako je moguće nula). Tada realizacija nekurentne i nelikvidne zalihe najmanje utiče na poslovanje.

### Implementacija kontramera za sprečavanje gomilanja nekurentnih zaliha

Kao i uvek, u radu sa zalihama najvažnije je planiranje. Dobrim planiranjem u lancu snabdevanja (potreba-nabavka-zaliha-potrošnja) minimalizuju se rizici navedeni na početku teksta. Kategorizacija zaliha - zašto je važna i kako nam pomaže? Važna je zato što nam daje uvid

u strukturu zaliha sa stanovišta njihove primene, da li treba i kada, a pomaže nam da bolje planiramo; da uvek imamo vitalne delove na stanju kao svoju sigurnosnu ili havarijsku zalihu (SZ+HZ), da ne nabavljamo danas nešto što smo kategorizovali kao zalihu budućeg perioda (ZBP), da bolje planiramo.

Kada zalihe već postanu otpad, tada takođe treba nastaviti sa procesom upravljanja zalihama i to sortiranjem otpada po najvišim evropskim i svetskim standardima. „Zeleno“ ili reciklažno dvorište je posebno definisan i ograđen prostor namenjen sortiranju i privremenom skladištenju posebnih vrsta otpada. Vrste otpada koje se odvajaju u zelenim dvorištima su: metalni otpad (gvožđe i čelik), prohrom, obojeni metali, kablovi, elektronski otpad, stari akumulatori i baterije, PET ambalaža, PE folija, papir i karton, nauljena ambalaža, nauljene krpe, kamena vuna, drvo, komunalni otpad (mešani otpad). Svako „zeleno dvorište“ je ograđen prostor, opremljen odgovarajućim kontejnerima, kantama i rafovima za svaku od predefinisanih vrsta otpada koji se odlaže na lokaciji. Rezultati koji se očekuju izgradnjom „zelenih dvorišta“ su: smanjenje ukupne količine otpada, povećanje svesti svih činioca u lancu snabdevanja o selektivnom odlaganju otpada, kao i direktna primena sistema selektivnog prikupljanja uz iskorištavanja tržišne vrednosti korisnog otpada od strane kompanije. Dodatne vrednosti od implementacije „zelenih dvorišta“ su nedvosmislene: društveno odgovorno ponašanje i definisanje NIS a.d. kao zelene kompanije, veći prihod od prodaje sortiranog otpada. ■

---

**Rade Radanović** je rukovodilac Službe za upravljanje zalihama u kompaniji NIS od februara 2015. godine. Od avgusta 2016. vodi proces konsolidovanog planiranja potreba za non-bulk materijalima i servisnim uslugama, vodi i koordiniše faze plana potrošnje non-bulk, kroz integraciju procesa planiranja i procesa upravljanjem zalihama. Prethodno je radio u kompaniji Tarkett (2007-2015) na poziciji menadžera za planiranje proizvodnje i distribucije. U kompaniji M&I Systems (2006-2007) radio je na poziciji ERP konsultanta. Radeta možete kontaktirati e-mailom [rade.radanovic@nis.eu](mailto:rade.radanovic@nis.eu), ili telefonom 064 845 3170.

ДОКАЗАНО  
АУТЕНТИЧАН

-1885-



**IRINA ZDRAVKOVIĆ**  
DIREKTOR MARKETINGA I KOMUNIKACIJA  
BISNODE

# Retail u Srbiji je recept za uspeh

Dok većina sektora traži put razvoja, prema istraživanju koje je sproveda kompanija Bisnode, evidentno je da retail sektor u Srbiji beleži rast. Analizirano je skoro 70.000 kompanija, kod kojih su posmatrani sledeći parametri:

- Finansijski pokazatelji;
- Finansijska ocena;
- Dinamična ocena;
- Bisnode index uspešnosti.

Zaključak je da je retail sektor u Srbiji i više nego uspešan. Pogledajmo sada šta kažu podaci koje ima Bisnode.



## Finansije

Kada se posmatraju finansijski pokazatelji retail sektora, primetno je poboljšanje u svim važnim aspektima u odnosu na 2014. godinu (podaci su u milionima evra, osim u kategoriji „Zaposleni“):

KATEGORIJA	2014	2015	Δ	Δ %
Prihod	3.967	4.304	+337	+9%
Profit	45	57	+11	+25%
Zaposleni	52.086	57.998	+5.912	+11%
Aktiva	2.559	2.725	+166	+7%
Kapital	1.011	1.101	+90	+9%

**Prihod**

Kompanija	Prihod
Mercator-S	942
Delhaize	873
DIS	200
Univerexport	126
Aman	92
Gomex	75
Štampa Sistem	68
Trnava Promet	66
Futura Plus	61
Top 10 (58%)	2.503
Ostali (42%)	1.801
<b>RETAIL</b>	<b>4.304</b>

**Profit**

Kompanija	Profit
Delhaize	37
DIS	6
Mercator-S	3
Dufry	3
Robne kuće Niš	2
Europrom	1
Gomex	1
Štampa Sistem	1
RK Beograd	1
Top 10 (98%)	55
Ostali (2%)	1
<b>RETAIL</b>	<b>57</b>

**Zaposleni**

Kompanija	Zaposleni
Delhaize	11.081
Mercator-S	8.723
Univerexport	1.829
Aman	1.617
Štampa Sistem	1.471
Futura Plus	1.309
Gomex	1.280
DIS	1.264
BB Trade	796
Top 10 (51%)	29.370
Ostali (49%)	28.628
<b>RETAIL</b>	<b>57.998</b>



Aktiva		Kapital	
Kompanija		Kompanija	
Delhaize	737	Delhaize	430
Mercator-S	611	Mercator-S	185
DIS	116	DIS	51
RK Beograd	104	RK Beograd	33
Univerexport	87	Lidl	32
Štampa Sistem	52	Univerexport	32
Merkur-International	46	Veropoulos	20
Rodić M&B	40	Merkur-International	16
Veropoulos	39	Štampa Sistem	15
Top 10 (67%)	1.832	Top 10 (74%)	814
Ostali (33%)	893	Ostali (26%)	287
<b>RETAIL</b>	<b>2.725</b>	<b>RETAIL</b>	<b>1.101</b>

### Finansijska ocena

Istraživanje pokazuje da je prosečna finansijska ocena u retail sektoru B (na skali od A do E). Finansijska ocena prikazuje poslovanje preduzeća u prethodnoj godini i izračunava se jednom godišnje, pri čemu slovo A predstavlja najbolju bonitetnu a E najlošiju bonitetnu ocenu. Od 4.008 ocenjenih kompanija, čak njih 1.148 ocenjeno je najboljom ocenom.

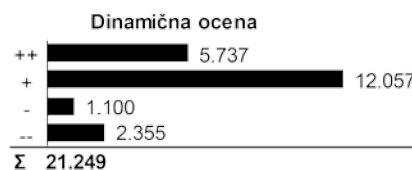
Najbolje kompanije rangirane prema finansijskoj oceni su: Europrom, Aksa, Mikromarket, TPC Orašac, ZAM Inđija, Leon Conditors, Karamarković, Kvisko, Blue Line, Timor .



### Dinamična ocena

Drugi parametar je dinamična ocena koja uzima u obzir promene koje su se dogodile u kompaniji u prošlosti, kao i trenutne svakodnevne promene, a ova ocena menja se na dnevnom nivou. Dinamična ocena računa se na osnovu indikatora, kao što su: delatnost, lokacija, profil, suđenja, blokade računa, finansijski podaci

Dinamična ocena kreće se na skali od ++ do --. Prosečna ocena retail sektora je „+“, što znači da je ovaj sektor izuzetno stabilan.



### Bisnode index uspešnosti

Treći parametar, Bisnode index uspešnosti, govori nam da je prosečna ocena retail sektora -1. Indeks se kreće na skali od -2 do +2, gde je +2 najbolja ocena. U istraživanju je ocenjeno 1.344 od 69.321 kompanija, a samo 122 kompanije dobile su ocenu +2.

Kada sumiramo rezultate ovog istraživanja, nije teško zaključiti da je retail sektor koji beleži rast aktive, kapitala, prihoda, profita i broja zaposlenih – to je nešto o čemu sanjaju svi sektori. Retailerima treba pružiti ruku i reći - svaka čast. I definitivno zatražiti recept za uspeh od njih. ■



ZORICA POPOVIĆ  
GENERALNI DIREKTOR  
ELIXIR GRUPA

# STARIJA SESTRA VELIKOG BRATA

Porodične kompanije po pravilu prenose svoj familijarni model i na poslovanje. Tako je i u slučaju Elixir Grupe, u kojoj generalni direktor Zorica Popović ima ulogu „starije poslovne sestre“

## POSAO

■ **Elixir grupa je kompanija sa preko 1.500 zaposlenih. Kako se odvijao razvojni put Elixir grupe, od male porodične kompanije do giganta u agrobiznisu?**

Ove godine navršava se punih petnaest godina otkako radim u Elixir Grupi. Tada je bilo manje od 100 zaposlenih, a danas ih je skoro 1.500. Iako je kompanija od samog osnivanja u agrobiznisu, sa rastom kompanije i delatnost je postala kompleksnija u svakom smislu. Elixir Grupa je izrasla u poslovni sistem koji svoju delatnost organizuje kroz pet kompanija članica, od kojih su tri proizvodne, a dve obavljaju prodaju i distribucija sopstvenih proizvodnih programa. Pokrivamo praktično sve segmente agrobiznisa, a ujedno smo i jedan od giganata hemijske industrije u regionu. Sadašnja delatnost Elixir Grupe rezultat je vertikalno integrisanog proizvodnog lanca koji započinje proizvodnjom fosforne kiseline, nastavlja se proizvodnjom različitih programa mineralnih đubriva za ishranu biljaka, kao i fosfatnih hraniva za ishranu životinja. Jedan segment poslovanja usmeren je i na kooperaciju sa velikim domaćim poljoprivrednim proizvođačima – ratarima, povrtarima, voćarima, a s druge strane najveći deo proizvodnje izvozimo. Najveći smo otkupljivač i prerađivač voća i povrća u Srbiji. Naši proizvodi

prisutni su u svim državama Evrope, takođe i na svim kontinentima.

Razvoj Elixir Grupe je zaista bio dinamičan, naročito u poslednjih pet godina, ali rezultati uloženog rada i truda se vide i to je velika profesionalna, a i lična satisfakcija za svakoga ko je u tom razvoju učestvovao i dao svoj doprinos.

■ **Vaš mladi brat Stanko je glavni pokretač i vizionar Elixir grupe. S druge strane, Vi ste kao starija sestra glavni operativac i sprovedite njegove vizije. Koliko se dopunjujete, a koliko razlikujete u poslovnom smislu?**

Baš tako, on je glavni vizionar, lider i pokretač, a moja glavna uloga je u realizaciji te izvanredne vizije. I slični smo i različiti - ja sam starija sestra, a on je Veliki Brat. Nas je troje, imamo još jednu sestru, vrlo smo bliski i najbolji prijatelji jedni drugima. Pre svega, mnogo se volimo, dobro se razumemo i imamo veliko uzajamno poverenje i poštovanje. Često se razumemo pogledom, ta naša podela fokusa u poslu teče spontano. On ima vrlo izoštren pogled na sve, pa i na biznis, iz njega prosto naviru ideje, a svakog gađa pravo u centar. I uopšte ne preterujem u načinu na koji ga opisujem, uostalom, rezultati njegovih vizija najbolje govore o tome. Vođa je neophodan, može da bude samo jedan i general-



no smatram da nije prirodno da postoji ta vrsta konkurencije u bilo kom timu. Ali da bi „vođa bio vođa“ potrebno je da ima sledbenike, istomišljenike i pomoćnike, koji deluju kao tim kadar da ponese i sprovede njegove vizije. Upravo u tome je najveća snaga Elixir Grupe, u timu sjajnih ljudi i izuzetnih profesionalaca, što je nešto na šta sam posebno ponosna. Inače sam veliki radoholik, prosto volim da radim i volim tu dinamiku, a u dobrom društvu je sve mnogo lakše i lepše.

■ **Kao menadžer, donosite hrabre odluke. Od koga ste dobili najbolje poslovne savete i čije kritike i sugestije najviše uvažavate?**

Poslovne odluke, strateške ili operativne su sastavni deo posla svakog menadžera i najčešće se donose na osnovu određenih ekonomsko-finansijskih analiza i pokazatelja, zatim usvojene korporativne strategije... Najčešće se konsultujem sa suprugom, koji je takođe na visokoj menadžerskoj poziciji u Elixir Grupi, pa često i kod kuće, van radnog vremena razgovaramo o poslu. Nekada tražim savet i od brata, nekada oni od mene, a najkompleksnije poslovne odluke donosim zajedno sa timom najbližih saradnika.

■ **Srbija je bogata poljoprivrednim zemljištem. Da li smatrate da je agrobiznis najveća privredna šansa Srbije i u kojoj meri je srpska poljoprivreda konkurentna u odnosu na evropsku?**

Nema dileme da je agrobiznis velika privredna šansa Srbije. Potvrdu da je tako imamo u bliskoj prošlosti, kada su širom Srbije postojali uspešni izvozno konkurentni poljoprivredno-industrijski kombinati, pre nego što se to urušilo devedesetih. To se nije desilo zato što smo prestali da budemo konkurentni, već zbog političkih kriza i previranja, što je neminovno uticalo na ekonomiju i kompletnu privredu naše zemlje. Tu našu šansu je odredila geografija. Srbija svakako ima uspešnu ratarsku, povrtarsku i voćarsku proizvodnju i nalazi se na mapi evropskih izvoznika. Iako je poslednjih godina napravljeno dosta pomaka, nakon više uspešnih privatizaci-

ja nekadašnjih giganata srpske agroindustrije, još uvek potencijali nisu potpuno iskorišćeni. Stočarstvo i prerađivački sektor imaju dosta prostora za razvoj asortimana i obima proizvodnje, uopšte to važi za agro i prehrambenu industriju Srbije. Potrebna je dosledna vizionarska agrarna strategija koja bi podstakla nove investicije i rast obima proizvodnje i prerade. To bi značajno ubrzalo proces oporavka i u novom ruhu bi vratilo staru slavu našoj prerađivačkoj i prehrambenoj industriji. Bez toga imamo samo svetle primere pojedinačnih inicijativa.

■ **Svaka žena ima nekoliko uloga: majka, sestra, ćerka, supruga. U Srbiji je mali broj uspešnih žena kao što ste Vi. Kako balansirate između privatnog i poslovnog života?**

Sve navedene uloge mog privatnog života su mi najdraže titule i sebe doživljavam kroz njih. Trudim se da balansiram, nekad sa više, nekad sa manje uspeha. Ono što propustim tokom radne nedelje, trudim se da nadoknadim vikendima, tokom praznika, na godišnjim odmorima. Podrška porodice je jako važna u svakom pogledu, pa tako i kada je u pitanju karijera. U svakoj, pa i u menadžerskoj profesiji može da se dogodi ono što se zove profesionalna deformacija. Menadžerski posao može da ogrubi čoveka, jer najčešće moraju da se isključuju emocije i da se rukovodite racijom, da se postavljaju i poštuju ciljevi i rokovi. Uloga porodice je upravo u tome da izbalansira i održi sve to u ravnoteži.

## CONTROLLING

■ **Elixir grupa ima visoko razvijen sektor controllinga. Kako je on organizovan?**

Controlling je u Elixir Grupi visoko pozicionirana funkcija i ima veoma važnu ulogu. Organizovan je tako da povezuje u celinu sve specifičnosti različitih segmenata poslovanja. Centralizovan je, ali usmeren na kompletan sistem i povezan sa svim menadžerskim strukturama, od predsedničkog kolegijuma do menadžmenta u fabrikama, proizvodnim, prodajnim, logističkim, projektnim i ostalim timovima. Ta komunikacija je dvosmerna i kontinuirana,

što je veoma važno. Proces budžetiranja i izveštavanja smo potpuno prilagodili filozofiji naše delatnosti i poslovne strategije, izgradili smo ga tako da nam omogući potpuno transparentnu konsolidovanu analizu prihoda, troškova i profita po proizvedenoj i prodatoj toni proizvoda. S obzirom na intenzitet investicionih aktivnosti posebno smo razvili CAPEX controlling, a sa ekspanzijom broja zaposlenih razvili smo i HR controlling.

■ **Proces budžetiranja jedan je od klasičnih poslova controllera. Šta je najveći problem prilikom izrade budžeta Elixir grupe i kako je organizovan taj proces?**

Upkos jako dinamičnom poslovanju, mogu da kažem da imamo dosta dobro postavljen i uhodan proces budžetiranja. On započinje budžetiranjem obima proizvodnje, nakon čega sledi planiranje strukture prodaje, proizvodnje, nabavke i logistike. Ovo je najkompleksnija faza u kojoj imamo najviše promena i usaglašavanja. Paralelno se radi na CAPEX budžetu, koji je u prvoj fazi bukvalno spisak želja, od strateški važnih projekata do niza manjih koji se kandiduju sa svih nivoa u sistemu. Takođe, paralelno se radi na preliminarnom HR budžetu. Predlozi pojedinačnih budžeta dolaze iz kompanija članica i slivaju se u centralni controlling, gde se dalje obrađuju i konsoliduju. Kada usvojimo prve nacрте Bilansa uspeha i CAPEX budžeta, radi se planiranje i usaglašavanje obrtnih sredstava kroz Bilans stanja i Cash flow. Tada se već vidi da li će predloženi pojedinačni budžeti biti održivi ili je potrebno dodatno usklađivanje. Nakon finalnog usklađivanja plana za obrtna sredstva i CAPEX plana, finalizuju se svi ostali planovi i sklapa se konsolidovani budžet koji se prezentuje i usvaja na proširenom kolegijumu uz učesće menadžmenta svih kompanija članica.

■ **Controlleri se bave i procenama rizika (promena cena sirovina, naplata od kupaca, manjak ljudi...). Šta su najveći rizici u Vašoj kompaniji, odnosno biznisu?**

Osim navedenih rizika koji mogu da budu prisutni u svakom biznisu, pa mogu da se predvide i preduprede, u agrobiznisu je veoma važan faktor meteoroloških prilika ili neprilika, jer je poljoprivreda „proizvodnja pod otvorenim nebom“. Ovdje



je jako izražena sezonalnost, jer je primena mineralnih đubriva povezana sa prolećnom i jesenjom setvom. Controlling ne može da predvidi da li će godina da bude rodna ili sušna, da li će da se dese poplave i slično, šta će da bude u okruženju, da li će tržište da bude likvidno ili ne. Zato naš budžet uvek ima dve verzije - optimalnu i konzervativnu, pa tokom godine, u odnosu na dešavanja na tržištu, najmanje dva puta radimo preispitivanje budžeta i po potrebi rebalans.

■ **Agrarni biznis je izuzetno specifičan i težak za praćenje u controllingu. Koliko vam IT pomaže (ili odmaže) u radu?**

IT svakako pomaže, odmagao bi samo u slučaju da ga nema. Softverski tim našeg IT sektora, koji je zadužen za informacione sisteme i baze podataka, blisko saraduje sa Controllingom. Razvili smo nekoliko korisnih aplikacija i biznis alata iz

kojih Controlling crpi važne podatke. Naravno da ta saradnja može da se unapređuje i na tome ćemo u narednom periodu dosta da radimo. Razmišljamo i o razvijanju softverske aplikacije za proces budžetiranja i izveštavanja, ali još uvek nam je stari dobri Excel nezamenljiv alat u tom poslu.

■ **Reč digitalizacija postala je nezaobilazna u poslu. Koliko agrar može da se digitalizuje?**

Prva asocijacija na reč *digitalizacija* mi je *baza podataka*. Tu dalje pomislim na razne baze podataka o obradivim površinama, kvalitetu zemljišta, obimu i strukturi proizvodnje, istorijskim trendovima i slično, a koje bi omogućile različite vrste analiza i predviđanja i pomogle bi u donošenju agrarne strategije. U tom smislu, sigurno da ima prostora da se agrar digitalizuje, ali to bi bio opsežan i skup projekat koji bi trebalo da pokrene i realizuje država.

## PRIVATNO

### ■ Koliko je odricanja u privatnom životu potrebno da biste svoj posao obavljali na najbolji mogući način?

Imala sam privilegiju da lično upoznam neke ljude koji su bili radno aktivni u poznim godinama svog života. I u segmentima javnog života i politike imamo takve primere. Razmišljala sam o tome šta te ljude pokreće i odakle crpe snagu i volju. Shvatila sam da je to ljubav prema poslu koji rade ili prema ljudima, u svakom slučaju ljubav. Kroz to sam analizirala i sebe. Shvatila sam da zapravo volim to što radim i ne smatram da sam se bilo čega odrekla. Drugačiji tempo života bi mogao da mi prija nakratko, ali na duže staze bi bilo monotono i tek to bi se moglo nazvati odricanjem. Mogla sam da odaberem da budem domaćica ili da radim neki lakši posao, ali nisam. Dakle, ovo je moj izbor i verujem da će tako biti još koju deceniju.

### ■ Biti uspešna, poslovna žena u Srbiji je veoma izazovno. Koje su prednosti, a koje mane tog statusa?

Prosto ne mogu da izdvojim prednosti i mane koje bi dominantno bile u vezi sa mojim poslovnim statusom, a da one nisu deo mene i mog karaktera. Izazovi ne dolaze samo iz okruženja u kojem živimo i radimo, već i iznutra. Rekla bih čak više iznutra, od nas samih. Ti unutrašnji izazovi su nešto sa čim se treba znati nositi, prevazići ih ili naučiti kontrolisati. Oni mogu da budu pokretački, ali mogu da budu i inhibirajući ili čak destruktivni. Svaka osoba mora da vlada najpre sobom i da ima jasne prioritete u životu. To zavisi od iskustva i zrelosti, što može a i ne mora da bude u vezi sa godinama života. Najveći izazov mi je kako da se organizujem i da postignem sve što želim i na poslovnom i na privatnom planu. Kada uspem u tome osećam se kao superžena, a kad ne uspem, smišljam način kako da se iskupim. Tako sebe držim u stanju stalnog kretanja, moj um nikada nije dokon i ne ostavlja mi prostora da se bavim nevažnim temama.

### ■ Često čujemo rečenicu „U moje vreme je bilo bolje...”. Ljudi vole da se prisećaju „starih, dobrih vremena”, pa čak i kada nisu bila bolja. Da možete da vratite vreme, u kome periodu ili epohi biste voleli da živite?

Svako vreme nosi svoje breme. Sa ovim našim smo valjda navikli da se nosimo, što bi trebalo da znači da smo mu i dorasli. Volim da analiziram vreme i promene koje ono donosi. Naša generacija se definitivno razlikuje od generacije naših roditelja, takođe generacije naše dece će se razlikovati od nas. Verujem da se ništa ne dešava slučajno i da sve ima svoj smisao i poredak. Bilo bi jako zanimljivo kada bi postojao vremeplov i da zaista možemo da se provozamo kroz vreme, prošlo ili buduće. Ali, ne bih volela nigde da se zadržim. Čini mi se, kada bih se vratila u prošlost, da bih se osećala kao da sam obula tesne cipele. Za budućnost bi verovatno bilo suprotno, pa ne bih tu ništa dirala.

### ■ Radni dan ume da traje neočekivano dugo. Da li postoji neki dobar savet za oslobađanje od stresa?

Mislim da je stabilno porodično okruženje najbolji način za oslobađanje od stresa. Naročito su blagotvorna mala deca. Ona prosto zrače nekom pozitivnom energijom i u njihovoj blizini za nekoliko minuta nestaje sva tokom dana akumulirana tenzija. Takođe, bilo koji vid fizičke aktivnosti je mnogo važan, jer održava ne samo fizičku već i mentalnu kondiciju, pa se onda i stres bolje amortizuje.

### ■ Vreme je za novogodišnje poklone. Šta biste voleli da Vam donese Deda Mraz?

Iskoristiću priliku da se pohvalim da sam u ovoj godini postala bogatija za još jednu titulu, a to je titula bake. Dobila sam jednu preslatku unučicu koja je donela novu pozitivnu energiju u naš dom. U 2017. volela bih da potvrdim tu titulu i da se radujem dočekujući tu novu generaciju koja dolazi i koja čini da se osećam sve bolje. ■

---

**Zorica Popović** je Generalni direktor Elixir grupe od samog osnivanja (2001). Zoricu možete kontaktirati e-mailom zorica.popovic@elixirgroup.rs

# Otkrijte neistražene dubine i potencijale svog poslovanja!

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



**Microsoft Partner**

Gold Enterprise Resource Planning  
Gold Customer Relationship Management



**ADACTA**

Adacta d.o.o.,  
Trešnjiog cveta 11, 11070 Novi Beograd  
T: +381 11 30 32 260  
[www.adacta.rs](http://www.adacta.rs), [info@adacta.rs](mailto:info@adacta.rs)



# KAIZEN – konstantno usavršavanje kadrova, korporativne kulture i procesa!

(30. ICV Srbija sastanak)

30. ICV Srbija sastanak organizovan je 27.10.2016. godine u hotelu *Holiday Inn* u Beogradu. Tema je bila „Kaizen – japanski controlling“, a sastanku je prisustvovalo više od osamdeset controllera.



# KAIZEN

## Japanski controlling

Bojan Šćepanović

Beograd, 2016



Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsjednik ICV Srbija i direktor Menadžment Centra Beograd, koji je početkom oktobra 2016. godine oformio Kaizen institut Srbije u Beogradu. Predstavljanje ovog projekta bio je i uvod u jubilarni 30. po redu ICV sastanak. Na svoj jedinstven i originalan način, Bojan je započeo sastanak kratkom prezentacijom na temu controllinga, kao i Kaizena - japanske filiozofije koju želi da približi kompanijama u Srbiji i omogućiti im uspešnu primenu njenih alata.

Nakon svoje prezentacije, Bojan je najavio četiri glavna govornika:

- Vladan Matović, Production Manager, Strauss Adriatic
- Nikola Marjanović, direktor procesa, BG Reklam
- Maja Mrkalj, HR Manager, Dr. Oetker
- Maja Šobot, CI specijalista, Carlsberg Srbija

Vladan Matović je svoje iskustvo o Kaizenu preneo prisutnima kroz predstavljanje proizvodnih procesa u Strauss Adriaticu.





„Biti dobar nije više dovoljno, teži se savršenosti u svakom pogledu kako bi se opstalo na tržištu. Za bolji kvalitet potrebno je:

- fokusiranje na procese;
- angažovanje svih zaposlenih;
- smanjenje gubitaka.

U Strauss Adriaticu postepeno uključuju svoje zaposlene, kako bi svojim idejama doprinieli sitnim poboljšanjima kako u svojoj proizvodnoj zoni, tako i u ostalim delovima fabrike. Tome u prilog govori i činjenica da iz godine u godinu raste broj prihvaćenih predloga, odnosno da predlozi postaju kvalitetniji.“

Nikola Marjanović, direktor procesa u kompaniji BG Reklam, već dugi niz godina uspešno primenjuje Lean filozofiju u svojoj kompaniji.

Nikola se nadovezao na prezentaciju svog prethodnika i naglasio da je važno da se svi zaposleni uključe u svaki korak implementacije *Leana*. U BG Reklamu to čine pomoću „red tag-ova“. Važno je da se postepeno dešavaju

određene „male“ promene, koje će svima u kompaniji da olakšaju određene procese ili da ih učine efikasnijim.

Nakon dva odlična predavanja, controlleri su se odmorili i družili se uz kafu.

Nakon pauze, svojim odličnim nastupom pažnju controllera privukla je Maja Mrkalj, HR Manager u Dr. Oetkeru.

Maja je istakla da u Dr. Oetkeru konstantno rade na usavršavanju ne samo kadrova, već i korporativne kulture i procesa. Oni žele da razviju:

- konkurentan kadar;
- transparentan sistem;
- uspostave formalne kanale komunikacije.

Od maja do septembra 2016. godine, u Dr. Oetkeru su dobili snažan *feedback* od svojih zaposlenih u vidu 148 predloga, od kojih je 39 odobreno a čak 27 sprovedeno u nova pravila u okviru korporativne kulture u toj firmi. Upravo na taj način, ljudi svojom kreativnošću mogu da utiču na okruženje i unapređenje procesa u svom okruženju.





Poslednji govornik bila je Maja Šobot, CI specijalista u Carlsbergu.

Maja je istakla da posvećenost menadžmenta uspešnom uvođenju Leana mora da se ogleda u njihovom uzornom ponašanju na radnom mestu.

Potom je govorila o SMED-u (Single Minute Exchange of Dies), metodi za smanjenje vremena potrebnog za promenu formatnih delova i/ili materijala, početka proizvodnje i poslova koji se ponavljaju. Cilj SMED-a je da se na bezbedan i kvalitetan način smanji vreme potrebno za promenu formatnih delova, prolazeći kroz sve aktivnosti - od poslednje palete jednog proizvoda do prve palete narednog proizvoda.

Zašto SMED?

- Zato što smanjuje vreme promene formatnih delova.
- Poboljšava kvalitet.
- Definiše jasne uloge i odgovornosti.
- Proces bez stresa.
- Dovodi do poboljšanja OEE kroz skraćivanje vremena potrebnog za promene formatnih delova.

Ovako je izgledao 30. ICV Srbija sastanak. Hvala još jednom svim controllerima koji su svojim prisustvom uveličali još jedno ICV druženje. Sa velikim nestrpljenjem iščekujemo 31. ICV Srbija sastanak. Vidimo se! ■

# Od A Do Š

- Slovo** Značenje
- A** Kao prvo slovo, uvek me podseća na neki novi početak, kojem se obično uvek radujem i željno ga iščekujem. :)
- B** Biljana
- V** Valentina, zvana Taša - moja, starija 5 minuta, ćerka bliznakinja
- G** Grad... u kojem živim...
- D** Deca... su ukras sveta. Deset - toliko godina imaju :)
- Đ** Đorđe - gde da ne spomenem šefa. :)
- E** Edvard - moj bračni drug i partner, koji mi je najveća podrška u životu.
- Ž** Život... je jedan... živi ga...
- Z** Zoran - moj mlađi brat, na kog sam ponosna :)
- I** Iskrenost - osobina koju cenim kod svakoga. Na bazi toga se gradi poverenje.
- J** Jačina. Ko ne želi da bude jak u svemu što radi?
- K** Kontroling kao sportska disciplina i to aktuelna tokom cele godine :) Kopaonik - omiljeno mesto zimi :) Kafa - bez koje ne mogu oči da otvorim :)
- L** Lav pivo
- LJ** Ljubav
- M** Magdalena, zvana Maša - moja, mlađa 5 minuta, ćerka bliznakinja
- N** Neustrašivost, nesebičnost...
- NJ** Njok čudovište iz zbirke čudovista moje ćerke. Igrali bismo se tako da svako bude jedno od tih čudovista... Njok je bilo najgore i niko nije hteo da glumi to čudoviste :)
- O** Odlučnost, odgovornost... da doneseš odluku i da stojiš iza nje.
- P** Plesnik - moje prezime, ali i mesto i planina u Sloveniji.
- R** Ronjenje - moj hobi, kad god mi se ukaže prilika...
- S** Sarajevo moje rodno, gde sam živela do petnaeste godine. Skijanje, koje obožavam.
- T** Tim. Bez toga ništa...
- Ć** Ćutanje... je mudrost ponekad... kad nemaš ništa pametno da kažeš.
- U** Učenje, učenje i samo učenje...
- F** Filmovi koje volim da gledam...
- H** Hrabrost... koja nam je jako potrebna u životu, ako hoćemo nešto da postignemo...
- C** Carlsberg - verovatno najbolja kompanija, a u kojoj radim poslednjih dvanaest godina.
- Č** Pivara Čelarevo, u kojoj se proizvode verovatno najbolja piva:)
- DŽ** Džoging, moja omiljena sportska disciplina:) Najteže slovo još iz doba zanimljive geografije:) Džordžija, Džakarta, Džeferson, Džaja, Dženarika...
- Š** Školjke... koje volim da izronim... i pravim svašta od njih.



**Biljana Plesnik** je Menadžer za Komercijalni Kontroling u kompaniji Carlsberg Srbija (2004 - do danas). Pre toga je radila u Philip Morris-u, na poziciji Finansijskog analitičara, a pre toga u kompaniji S&T (System & Technologies) u odeljenju finansija. Biljanu možete kontaktirati na e-mail [biljana.plesnik@carlsberg.rs](mailto:biljana.plesnik@carlsberg.rs)

Uvek pruža više od sebe.



Do 6 dinara popusta  
na premium ECTO gorivo

Štedi·Nagrađuje·Iznenaduje

MILOŠ CVETKOVIĆ  
KONSULTANT  
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

# INDEX and MATCH

Kada vas pitaju da li znate da radite u Excel-u, obično misle da li znate da analizirate podatke kroz Pivot i da li koristite VLOOKUP funkciju. Na treninzima sam primetio da polaznici obično znaju da koriste VLOOKUP ili da su je barem jednom koristili, a najčešće je koriste kada popunjavaju dodatne kolone koje su im potrebne za analizu, odnosno, filtriranje u Pivotu.

Međutim, izazovi u radu sa VLOOKUP-om su to što ona ne radi ako se ono što tražite (Lookup\_value) ne nalazi u prvoj koloni u okviru

tabele iz koje „čupate“ podatke (Table array). Sledeći izazov je to što je treći argument (col\_index num) konstanta, tako da ako neko doda ili izbriše kolonu, onda morate ručno da menjate broj kolone iz koje vraćate podatke. Na sve to dodajte desetak kolona, koje popunjavate VLOOKUP funkcijom, tako da vam svaka izmena oduzima vreme.

Rešenje je krajnje jednostavno - koristite INDEX i MATCH funkciju. Controlleri retko koriste ove dve funkcije, ali nema razloga za to jer su vrlo jednostavne. Funkcija INDEX ima tri argumenta:

- **Array** – opseg ćelija iz kojih želite da vratite vrednost. Kao kod VLOOKUP-a (Table array). Ovde možete da uzmete u opseg celu tabelu u kojoj se nalaze vrednosti koje želite da vratite i ostali podaci iz te tabele. U nekim slučajevima možete da selektujete i sve ćelije u Sheet-u.
- **Row\_num** – slično kao i treći argument (col\_index num) u VLOOKUP funkciji. Potrebno je da upišete koordinate (broj) za red u kojem se nalazi podatak koji želite da vratite.
- **Column\_num** – isto kao i Row\_num. Upisujete koordinate (broj) kolone u kojoj se nalaze podaci koje želite da vratite.

Rezultat funkcije INDEX je vrednost koja ispisana u ćeliji koja ima koordinate (broj) za red i kolonu u okviru opsega u kojem tražimo (Array). Ako nam je potreban broj zaposlenih u prodajnom objektu broj 109 u Nišu, potrebno je da vratimo podatke iz reda 10 i kolone 4.



Naravno da nećemo ručno da upisujemo koordinate za red i kolonu, već ćemo da koristimo funkciju MATCH za oba argumenta. Funkcija MATCH slična je funkciji VLOOKUP, samo što za razliku od VLOOKUP-a kao rezultat ne vraća vrednost iz ćelije, nego broj kolone ili reda u kojem se nalazi ono šta tražimo. Funkcija MATCH takođe ima tri argumenta:

- **Lookup\_value** – šta tražimo, kao kod VLOOKUP-a. Može da bude šifra proizvoda, naziv proizvoda...
- **Lookup\_array** – gde tražimo. Ovde je važno da selektujete ćelije u okviru jednog reda ili jedne kolone u kojoj tražimo šifru, naziv proizvoda... U nekim slučajevima možete da selektujete celu kolonu ili ceo red. Važno je da znate da u okviru Lookup\_array-a ne možete da imate više od jednog reda ili jedne kolone u selekciji.
- **Match\_type** – kao i kod VLOOKUP-a, najčešće (u 99,9% slučajeva) koristimo nulu za Exact match.

Da bi smo dobili koordinate za kolonu (kol 4) korišćićemo funkciju MATCH. Prvi argument je zaglavlje kolone koju želimo da popunimo. Drugi argument je kompletno zaglavlje tabele iz koje vraćamo vrednosti, a poslednji je nula, za Exact match.

Sličan je princip i kada su nam potrebne koordinate za red. Postoji jedan preduslov da biste mogli da koristite ovu funkciju, a to je zaglavlje. Zaglavlje kolone koju želite da popunite mora da bude isto kao i zaglavlje u tabeli iz koje „čupamo“ podatke. (Npr: Zaposlenih =

Array

Kolona 4

Red 10

Br objekta	Mesto	Region	Zaposlenih	m2
101	Beograd	Srbija - 1	63	1.565
102	Čačak	Srbija - 4	64	1.150
103	Jagodina	Srbija - 4	63	1.495
104	Kikinda	Srbija - 3	48	1.185
105	Kragujevac	Srbija - 4	83	240
106	Krajevo	Srbija - 4	75	593
107	Kruševac	Srbija - 4	29	931
108	Loznica	Srbija - 4	16	1.086
109	Niš	Srbija - 2	74	735
110	Novi Pazar	Srbija - 2	39	1.213
111	Novi Sad	Srbija - 3	20	1.627
112	Požarevac	Srbija - 1	83	1.489
113	Priboj	Srbija - 2	61	665
114	S. Mitrovica	Srbija - 3	41	1.417
115	Smederevo	Srbija - 1	57	1.973
116	Sombor	Srbija - 3	15	1.714
117	Subotica	Srbija - 3	4	1.421
118	Šabac	Srbija - 1	18	1.915
119	Užice	Srbija - 4	8	1.683
120	Valjevo	Srbija - 4	41	1.641

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Mesec	Br objekta	Kredit	Broj kredita	Mesto	Zaposlenih	m2	Region	
2					Match	4			
3	Januar	113	26.615.240	63					
4	Januar	115	37.897.715	37					
5	Januar	119	4.031.532	0					
6	Januar	109	516.004	4					
7	Januar	116	7.366.820	28					
8	Februar	110	2.880.919	6					
9	Februar	119	3.613.608	7					
10	Februar	112	4.408.513	7					
11	Februar	107	29.925.453	74					
12	Februar	108	26.789.538	23					
13	Mart	114	2.455.836	9					
14	Mart	105	1.558.302	9					
15	Mart	102	702.695	9					
16	Mart	113	6.841.176	30					
17	April	106	2.455.913	6					
18	April	103	3.846.407	8					
19	April	113	34.420.310	59					
20	April	108	31.599.152	85					
21	April	107	2.532.141	5					

	A	B	C	D	E
1	Br objekta	Mesto	Region	Zaposlenih	m2
2	101	Beograd	Srbija - 1	63	1.565
3	102	Čačak	Srbija - 4	64	1.150
4	103	Jagodina	Srbija - 4	63	1.495
5	104	Kikinda	Srbija - 3	48	1.185

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Br objekta	Mesto	Region	Zaposlenih	m2					
2	101	Beograd	Srbija - 1	63	1.565					
3	102	Čačak	Srbija - 4	64	1.150					
4	103	Jagodina	Srbija - 4	63	1.495					
5	104	Kikinda	Srbija - 3	48	1.185					
6	105	Kragujevac	Srbija - 4	83	240					
7	106	Kraljevo	Srbija - 4	75	593					
8	107	Kruševac	Srbija - 4	29	931					
9	108	Laznica	Srbija - 4	16	1.096					
10	109	Niš	Srbija - 2	74	735					
11	110	Novi Pazar	Srbija - 2	39	1.213					
12	111	Novi Sad	Srbija - 3	20	1.627					
13	112	Požarevac	Srbija - 1	83	1.469					
14	113	Priboj	Srbija - 2	61	665					
15	114	S. Mitrovia	Srbija - 3	41	1.417					
16	115	Smederevo	Srbija - 1	57	1.973					
17	116	Sombor	Srbija - 3	15	1.714					
18	117	Subotica	Srbija - 3	4	1.421					
19	118	Sabac	Srbija - 1	18	1.915					
20	119	Užice	Srbija - 4	8	1.663					
21	120	Vajvovo	Srbija - 4	41	1.641					

```
=INDEX(Sheet2!$A$1:$E$21;
MATCH(Sheet1!$B$5;Sheet2!$A$1:$A$21;0);
MATCH(Sheet1!$F$1;Sheet2!$A$1:$E$1;0))
```

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Mesec	Br objekta	Kredit	Broj kredita	Mesto	Zaposlenih	m2	Region		
2	Januar	113	26.615.240	53						
3	Januar	115	37.897.715	37						
4	Januar	119	4.031.532	9						
5	Januar	109	516.004	4						
6	Januar	116	7.366.820	29						
7	Februar	110	2.660.919	6						
8	Februar	119	3.613.608	7						
9	Februar	112	4.408.513	7						
10	Februar	107	29.925.453	74						
11	Februar	106	26.769.539	23						
12	Mart	114	2.455.836	9						
13	Mart	105	1.558.302	9						
14	Mart	102	702.095	9						
15	Mart	113	6.941.176	30						
16	April	108	2.455.913	6						
17	April	103	3.646.407	8						
18	April	113	34.420.310	59						
19	April	108	31.599.152	85						
20	April	107	2.532.141	5						

```
=INDEX(Sheet2!$A$1:$E$21;
MATCH(Sheet1!$B$5;Sheet2!$A$1:$A$21;0);
MATCH(Sheet1!$F$1;Sheet2!$A$1:$E$1;0))
```

Zaposlenih). Osim ovog preduslova, morate da obratite pažnju i na još dve stvari: opseg i fiksiranje.

Opseg ćelija u funkcijama MATCH mora da se podudara sa visinom i širinom opsega Array u okviru INDEX funkcije.

Potrebno je još samo da obratimo pažnju na fiksiranje i uspeli smo da primenimo INDEX i MATCH funkciju. Ako pretpostavimo da ćemo svaku funkciju da prevlačimo na dole i na desno, onda postoji pravilo po kojem ćemo da fiksiramo. Pravilo za fiksiranje ćelija:

- sve što se nalazi levo od INDEX funkcije - fiksiraj kolonu
- sve što se nalazi iznad INDEX funkcije - fiksiraj red
- sve što se nalazi u drugom Sheet-u - fiksiraj sve.

Kod ovog trećeg pravila postoji nekoliko izuzetaka, ali u suštini ona uvek važe. Ovako to izgleda u praksi:

Prednosti funkcija INDEX i MATCH u odnosu na VLOOKUP su u tome što kolona u okviru koje tražimo neki kriterijum ne mora da bude prva kolona u tabeli. Još jedna prednost je što ne morate da brojite kolonu iz koje vraćate vrednosti, već MATCH funkcija to radi umesto vas. Takođe, ako neko izbriše neku kolonu ili doda novu u bazu iz koje čupamo podatke, funkcija INDEX će vratiti tačan rezultat. Probajte slobodno.

Ako ste uspeli da razumete kako rade ove dve funkcije, ne sumnjam da ćete naći primenu istih u vašim tabelama. Ove i druge trikove možete pronaći na blogu: [mcb.rs/blog](http://mcb.rs/blog).

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



invest  
FOR EXCEL

## Your Capital Budgeting Software

### FOCUS ON WHAT MATTERS

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

### FAMILIAR EXCEL ENVIRONMENT

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

### INTERNATIONAL BEST PRACTICES

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

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

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

Contact your local  
DataPartner  
representative now!

MENADŽMENT  
CENTAR  
BEOGRAD



[www.investforexcel.com](http://www.investforexcel.com)

[www.mcb.rs](http://www.mcb.rs) • [office@mcb.rs](mailto:office@mcb.rs)

TATJANA JOVANOVIĆ

DIREKTOR LJUDSKIH RESURSA ZA JUGOISTOČNU EVROPU  
PHILIP MORRIS

# HR ZAVISNIK

Za Tatjanu Jovanović, direktora ljudskih resura za jugoistočnu Evropu u kompaniji Philip Morris, profesija HR je kao džez – biti vešt u improvizacijama, istovremeno brz i u promišljanju i u izvođenju

## ■ Kada ste počeli da pokazujete interesovanje za rad u ljudskim resursima?

Iskreno, mislim da sam od svog rođenja želela da budem psiholog. Da budem preciznija, klinički psiholog. Po završenim osnovnim studijama psihologije zaista sam to i radila – bila sam psihoterapeut i sudski veštak, a onda sam se valjda zasitila i poželela sam da se oprobam u nekim drugim vodama. Upisala sam magistarske studije „psychology of excellence“ ili kako bismo mi to preveli, psihologiju nadarenosti/izuzetnosti, na Ludwig-Maximilians Univerzitetu u Minhenu. Neposredno potom, po preporuci profesora, dobila sam posao u Minhenu u *Allianzu*, jednom od najvećih osiguravajućih društava u svetu. Odeljenje u kome sam počela da radim bio je globalni HR usmeren na razvoj lidera. Tu sam se prvi put susrela sa pravim, u praksi primenjenim HR-om. Bila je to ljubav na prvi pogled, koja evo traje i danas.

## ■ Kako se dalje razvijala Vaša karijera u HR delatnosti?

Nakon povratka iz Nemačke u Srbiju vrlo brzo sam počela da radim u HR sektoru u *Philip Morrisu*. Za nepunih deset godina staža stečenih ovde, promenila sam šest pozicija u HR-u. Svaka od njih bila je izazovnija od prethodne, podrazumevale su povećanje odgovornosti, ali često i vrlo dramatičnu promenu perspektive. Jedna od takvih promena bila je i kada sam sa pozicije HR menadžera za prodaju i marketing za Srbiju i Crnu Goru premeštena u Švajcarsku, gde sam se bavila talent menadžmentom na globalnom nivou *Philip Morrisa*. Ovakve promene u karijeri vas doslovno „izuju iz cipela“, potpuno vas izbace iz zone komfora i traže da se aktivno, što brže i sa što manje problema adap-





tirate. Preokreti u karijeri, prelaženja iz sektora u sektor, tj. učenje „on the job”, odnosno učenje kroz rad, osnova su filozofije razvoja zaposlenih u kompaniji u kojoj radim. To je jedan od glavnih razloga zbog kojih sam sve ovo vreme u istoj kompaniji. Čim vam posao postane lak, nekako rutinski, sa malo izazova - vreme je za promenu posla.

■ **Od početka ove godine ste na poziciji direktora ljudskih resursa za jugoistočnu Evropu. Kao izgleda Vaš radni dan?**

Posao direktora ljudskih resursa za šest zemalja, koliko ih ima u klasteru *Philip Morris* za jugoistočnu Evropu, podrazumeva kompleksnost, neizostavno je odgovoran i zamoran, ali donosi i taj doživljaj da je svaki dan drugačiji. Nekada mislim o svom poslu, kao o veoma kvalitetnom džezu koji izvodim - često morate da napravite značajne devijacije u odnosu na ono što ste inicijalno planirali. Morate da budete brzi i fleksibilni u promišljanju, ali i u izvođenju. U ovome istinski uživam. To neponovljivo iskustvo, koje je sve samo ne dnevna rutina, čini da mu uvek pristupam sa novim entuzijazmom. Dokle god je tako, znam da sam na pravom mestu.

■ **Da li ste posebno ponosni na neke trenutke u Vašoj dosadašnjoj karijeri?**

Bilo ih je više, u zavisnosti od faze profesionalnog razvoja u kojem sam se nalazila. U ovom trenutku svakako su mi najdraži sertifikati „Top Employers Europe 2016” i „Top Employers Serbia 2016”, koje smo dobili za Philip Morris Services d.o.o. Beograd i Philip Morris Operations a.d. Niš od nezavisne internacionalne organizacije Top Employers Institute. Samo iskreno posvećene kompanije, lideri u svom domenu - mogu da dobiju ovo prestižno zvanje. U ne tako idealnim društveno-privrednim uslovima u zemlji, dobili smo priznanje koje je dokaz kvalitetnog radnog okruženja koje smo uspeli da kreiramo na lokalnom nivou, i koje je potpuno uporedivo sa, primera radi, filijalom *Philip Morris* u Nemačkoj, a koja je takođe dobila ovaj prestižni sertifikat. Sada smo predali aplikaciju za „Top Employers Europe 2017” i „Top Employers Serbia 2017”, a nadam se i globalnom sertifikatu „Top Employers”.



■ **Kao HR profesionalac, kakvo je Vaše mišljenje o nužnosti stalnog usavršavanja i obrazovanja stručnjaka za HR?**

Stalno usavršavanje je neophodno. I to ne važi samo za HR. Biti blizak poslovanju podrazumeva pre svega da poznajete industriju u kojoj radite i da ste stalno pratite trendove i situaciju u domenu svoje ekspertize, bio to HR, controlling, marketing ili druge funkcije. Jedino tako možete kredibilno da se involvirate u donošenje strateških odluka, čime je i operativno provođenje istih lakše jer te odluke su vaše, nije ih doneo neko drugi.

### ■ Koji biste deo Vašeg posla izdvojili kao najinteresantniji?

Najinteresantniji i svakako najizazovniji deo je potraga za talentima, onima koji imaju potencijal i koje treba da razvijamo za budućnost. Nama je važno koliko je neko dobar danas, ali je još važnije koliko dobar može i želi da bude u budućnosti. Baš zato što je teško i neizvesno pretpostaviti kakva će budućnost da bude, kao multinacionalna kompanija koja ima visoke standarde mi tražimo one koji su agilni, spremni da konstatno uče, unapređuju sebe i svoje poslovne rezultate uz kolaboraciju sa drugima. Tražimo one koji imaju preduzetnički duh, koji su posvećeni poslu kao da vode sopstveni biznis. Shodno tome, i kandidate često nalazimo na manje tradicionalan način – od preporuka prijatelja, preko virtuelnih sajmova zapošljavanja do targetiranih kontakata sa našim intelektualcima koji su se školovali, žive i rade negde u „belom svetu”. Zahvaljujući uslovima koje nudi *Philip Morris* u Srbiji, brojni mladi ljudi školovani u inostranstvu vratili su se da rade u svojoj zemlji. S druge strane, gotovo sedamdeset naših profesionalaca iz Srbije uspešno gradi svoje karijere u filijalama kompanije širom sveta.

### ■ Kakav profil potencijalnih kandidata najčešće tražite i kako izgleda jedan selekcion postupak?

Sposobnost brzog učenja, otvorenost ka novim izazovima i iskustvima, stremljenje ka vrhunskim rezultatima, posvećenost, demonstriranje preduzetničkog duha, liderstvo uz kolaboraciju, neka su od ključnih ponašanja i vrednosti koje negujemo kod svojih zaposlenih, te samim tim to i tražimo kod potencijalnih kandidata. Sam postupak selekcije razlikuje se u zavisnosti od radnog mesta za koje tražimo kandidata. No, u svakom selekcionom postupku trudimo se da se što bolje upoznamo sa kandidatom i da budemo što bliži stvarnom životu. Tokom selekcije koristimo različite postupke, ali intervju je obavezan deo, u kojem najveći akcent stavljamo na specifične primere, na ono što je bilo, odnosno na šta, kako i zašto je kandidat radio. Dakle, na osnovu prošlosti i stvarnih događaja u prošlosti procenjujemo i pokušavamo da predvidimo kako bi se neko ponašao u budućnosti. Time izbegavamo hipotetičke situacije

„šta bi bilo kad bi bilo”, jer tada najčešće saznajete kako bi neko voleo da se ponaša, a što vrlo često ne korelira sa onim kako se ponašamo u stvarnom životu.

### ■ Šta prvo primetite kod kandidata na razgovoru za posao?

Kao i uvek u životu, najpre nam privuče pažnju nešto što je upadljivo i specifično – najčešće je to nešto što je prisutno u velikoj meri ili u deficitu. Za razliku od svakodnevnog života, ono što se prvo primeti tokom selekcije nije i presudno za opštu i konačnu ocenu kandidata. Naime, svi koji se bave selekcijom kandidata, uključujući i intervjuisanje, obučeni su i veoma svesni svega što može da ugrozi objektivnost. Jedna od tipičnih grešaka je takozvani „halo efekat”, koji podrazumeva generalizaciju, odnosno kreiranje celokupne slike o osobi s kojom razgovaramo na osnovu jednog svojstva, odnosno osobine koja nam se sviđa ili ne sviđa kod te osobe. Primera radi, o kandidatu koji kasni na intervju neskusan intervjuer bi mogao da pomisli da će stalno kasniti na posao, da će biti neredovan i nedisciplinovan u izvršavanju zadataka i slično.

### ■ Koje korake savetujete onima koji nemaju odeljenje HR i zašto?

U multinacionalnim kompanijama HR odeljenja postaju sve bliži saveznici i partneri u poslovanju. Važnost HR i njegovo strateško pozicioniranje kontinuirano jača, a što je uslovljeno velikim i stalnim turbulencijama u spoljašnjem svetu koje utiču i na promene unutar kompanija – promene kojima najčešće upravlja upravo HR. Transformacije kompanija i (re)vitalizacija su koraci koji nas najčešće očekuju – na tom putu najbolje možemo da se pripremimo tako što ćemo da krenemo od sebe, a onda to da tražimo i da očekujemo i od drugih. Treba postaviti osnovne vrednosti, u koje vi verujete i koje ćete vi kao lider promovisati, uvek i svuda. Razvoj i briga za zaposlene moraju da budu pri samom vrhu prioriteta unutar strategije kompanije. Programi edukacije, individualni razvojni programi i programi postignuća samo su neki od elemenata koje HR može da postavi u koherentan sistem i celinu koja će unaprediti poslovanje. Konačno, prepoznajte trud, napredak, uspeh i nagradite ih! ■

---

**Tatjana Jovanović** je direktor ljudskih resursa za jugoistočnu Evropu kompanije Philip Morris (2016-). Pre toga je radila u istoj kompaniji na različitim pozicijama od 2010. godine. Tatjanu možete kontaktirati e-mailom [tatjana.jovanovic1@pmi.com](mailto:tatjana.jovanovic1@pmi.com) ili telefonom 063 106 8375.

**DEJANA MANIĆ KAVGIĆ**  
HR BUSINESS PARTNER  
IMLEK AD

# Controlling or not controlling, pitanje je sada?

Dragi čitaoci controlleri, nemojte se brinuti - Finance Controlling je bio i uvek će biti neophodan u svakom biznisu i organizaciji koja jeste ili planira da bude uspešna. Tu dileme nema. Ja ću se ovim tekstom dotaći jedne druge vrste controllinga, ne brojki nego kontrole nad ljudima - bila to naša deca, partneri, prijatelji ili kolege. Tačnije, fokusiraću se na "preterivanje u kontroli i zašto njom treba upravljati".



Na razmišljanje na ovu temu naveo me je primer jednog roditelja koji po mojim kriterijumima previše kontroliše svoje dete. "Gde si krenuo? (a dete se pri tom šeta po stanu) Šta tražiš u toj fioci? Sa kim sad pričaš telefonom, da vidim je li to dobro - sigurno si nešto pogrešio? Reci mi tačno kako ti je prošao dan u školi? Daj mi da proverim da li si izabrao lepu boju...", samo su neke od uobičajenih rečenica. Naravno, svako ima svoje shvatanje ispravnog roditeljstva (ako takvo uopšte postoji) i ko zna koliko grešaka svako od nas roditelja, uglavnom nesvesno, pravi. Isto je i u našim ulogama u poslovnom delu života, naročito ukoliko ste nekome rukovodilac. Kao roditelji, gradimo decu od rođenja po nekom našem modelu. Kao rukovodioci tima, biramo saradnike, ali ih uglavnom dobijao. Dobijamo odrasle osobe sa već izgrađenim karakterima. Potrebno je prvo da ih dobro upoznamo, da bismo uvideli koji pristup je najbolji.

U oba slučaja, moje pitanje je koliko i kakve sve negativne efekte može da izazove preterano praćenje svakog koraka vašeg deteta, odnosno saradnika. I gde je ta granica između neophodne i preterane kontrole? Svi bi ponekad trebalo da se zapitamo gde smo na ovoj skali. Jer, preteranom kontrolom možemo da izazovemo nedostatak poverenja, a to je nešto najgore što može da nam se desi u bilo kojoj životnoj ulozi. Kao rezultat gubitka poverenja, možemo da dobijemo različita ponašanja, a u zavisnosti od karaktera osobe. Obično su to baš dijametralna ponašanja. Na primer, buntovništvo, negiranje, odbijanje komunikacije, i nasuprot tome potištenost, nedostatak inicijative i stava. Ako se preterivanje u kontrolisanju dešava tokom dužeg vremenskog perioda,

to može da ima baš loše posledice. To je kao kada u teretani mesecima radite pogrešnu vežbu - nemojte posle da se iznenadite odakle vam se pojavio mišić koji inače ne bi trebalo da razvijete! Mada, na primeru teretane, rešenje je lako - pitati stručno lice kako se pravilno radi vežbe i rešena stvar. Ljudski mozak je malo specifičniji "mišić", tako da je pravilna vežba za jednu osobu, obično pogrešna za drugu. Vežbe, odnosno pristupe morate sami da otkrivete, menjate i prilagođavate ih po potrebi, kako biste postigli željene efekte. Morate sami da određujete meru dnevno, mesečno, godišnjeg i celoživotnog controllinga. Pa kako nam bude.

Ovo su samo neki od predloga koji mogu da daju dobre efekte:

- otvorena komunikacija umesto kontrole
- dajte im dobre primere, a neka sami dolaze do svojih dobrih (ili loših) rešenja
- nakon pada dajte im ruku, ali neka uvide da su sami za to odgovorni
- ukažite im na to da uvek mogu da budu bolji od drugih i od sebe, ali samo ukoliko to oni žele (ne vi)
- a umesto kritike, opet im dajte primer kako može da se bude bolji i zašto
- pronađite ono što ih najviše motiviše. Recite im da je u ovom svetu jako važno da budu svoji.

Možda ovim pristupima doprinesemo da ne potpadnu pod loš uticaj "trulih vočki" našeg društva. Na kraju bih dodala: Dragi roditelji i rukovodioci - nije nama lak posao! Ali, bez dece i kolega/saradnika ne bismo ni mi mogli da se razvijamo u dobre uzore i lidere. Sa srećom u potrazi za najboljim pristupima. ■

---

#### **Dejana Manić Kavgić**

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

SVETLANA MIRKOVIĆ BORČIĆ  
HR & CORPORATE COMMUNICATIONS DIRECTOR  
PHOENIX PHARMA

# “The times they are a-changin’...”

Bob Dylan, 1964.  
(Muzičar, roker, kantautor.  
Dobitnik Nobelove nagrade za književnost 2016.)



Mi živimo u eksponencijalnim vremenima: deset najtraženijih poslova u 2015. godini, nisu ni postojali u 2005. Šta to zapravo znači? Da mi spremamo mlade ljude za poslove koji još ne postoje, koristeći tehnologije koje još nisu izmišljene, da bi rešavali probleme za koje još ni ne znamo da su problemi. Istraživanja kažu da će oni koji se školuju danas, promeniti 10-14 poslova do svoje 38. godine. Svaki četvrti zaposleni danas radi za kompaniju manje od godinu dana. Jedan od dva zaposlena radi kraće od pet godina.

Ovo je trenutak u kome se menadžeri i lideri suočavaju sa izazovom bez presedana: pet generacija trenutno radi rame uz rame. Počev od „Tradicionalaca” (rođenih pre 1945.), preko „Baby boomersa”, „Gen X”, „Millenialsa” do takozvane „iGen” generacije (rođenih posle 1995.).

Svaka generacija ima svoj vrednosni sistem, svoj način komunikacije i svoje prioritete. „Tradicionalci” su odrastali pod uticajem godina Velike depresije i II Svetskog rata. Oni poštuju autoritete, imaju izuzetnu radnu etiku i jasno razdvajanje posla i porodice.

„Baby boomers” (1946.-1960.), „Woodstock generacija”. Rasli pod velikim uticajem rata u Vijetnamu, šezdesetih godina, u vreme velikih društvenih promena nakon II Svetskog rata. Definišu sebe kroz karijeru i profesiju, nezavisni su, u stalnom su sukobu s autoritetima i društvenim normama..

„Generacija X” (rođeni pre 1980.), „cinična generacija”. Velikim delom proizvod razvedenih roditelja koji su proživeli fazu „oslobođenja” tokom šezdesetih. Oni su zato jako orijentisani na porodicu, kritični su prema svemu, fleksibilni su i društveno odgovorni.

„Millenials” (1981-1995.) Odrasli pod velikim uticajem tehnologije. Veoma socijalizovani, teh-

nološki pismeni, društveno odgovorni. Traže direktnu povratnu informaciju, na radnom mestu dobro reaguju na coaching i mentoring. Mnogo im je važnije da posao bude prilagođen njihovim potrebama, nego da budu dobro plaćeni.

„Generacija Z” (iGen, Linksters). Rođeni posle 1995. Pod potpunim uticajem sveta zatrpahnog medijima. Zavisnici od tehnologije, tolerantni na različite životne stilove, sposobni za samomotivaciju i nezavisno učenje. Komuniciraju putem vizuelne stimulacije, razmišljaju u emotikonima, snapchatu i 140 karaktera na Twitteru, a opseg pažnje im je 8 sekundi.

Osim razlike u sagledavanju sveta iz rakursa različitih generacija, zajedno s nama menjaju se i trendovi u društvu. Pre svega, zahvaljujući boljoj zdravstvenoj zaštiti, ljudi danas žive znatno duže, pa je samim tim i radni vek duži (što se vidi i po odlukama država da sistemski produžuju granicu za odlazak u penziju). Dve najstarije generacije („tradicionalci” i „baby boomers”) nisu u finansijskoj poziciji da mogu da odu u penziju, a osim toga, oni i žele da rade duže jer su posao i karijera ono što ih je definisalo tokom života. Zastrašujuća statistika na svetskom nivou pokazuje da „baby boomers” takođe finansijski pomažu svoju „millenials” decu do njihovih tridesetih godina i kasnije (očigledno, nije to samo balkanski specijalitet). Uz sve to, razvoj tehnologija i komunikacionih medija doveo je do toga da se granice među generacijama zama-gle i preklape, pa tako oni stariji usvajaju nova ponašanja koja pripadaju mlađima, osvajajući teritorije namenjene onima koji dolaze.

Sve to dovodi do suočavanja menadžera i lidera sa surovom realnošću: oni koji nisu u stanju da razumeju, komuniciraju, obuče i zadrže



pripadnike ovih različitih generacija ne mogu da očekuju da će oni i njihove kompanije opstati u ovom svetu koji se neprekidno menja. Te veštine, koje moraju da se nauče jer ne dolaze prirodno, postaju kritične za njihov uspeh, bez obzira o kojoj industriji se radi: tehnologijama, farmaceutskoj, finansijama ili maloprodaji.

Uloga HR-a u ovoj intergeneracijskoj menadžerskoj slagalici je podjednako osetljiva koliko i ključna. Da li će multigeneracijsko okruženje biti zadovoljno i produktivno ili puno izazova i stresa, u velikoj meri zavisi od veština i sposobnosti HR-a. Kako se odnositi prema zaposlenima iz različitih starosnih grupa? Kako motivisati nekoga ko je mnogo mlađi ili mnogo stariji od menadžera? I, konačno: kako ohrabriti zaposlene iz različitih generacija da dele znanja i iskustva?

Pre svega, razumevajući različite radne stilove i motivaciju. „Tradicionalci” i „baby boomers” su naviknuti na direktivno rukovođenje, jednosmerne instrukcije, dok „millenials” i „gen X” traže specifična uputstva i jasne, ali veoma kratke instrukcije. Moraju se uzeti u obzir i vrednosti različitih generacija: „boomers” vrednuju timski rad, saradnju, dok „gen X” najviše vole samostalno odlučivanje i delanje. „Millenials” obično traže fleksibilno radno vreme, neobavezno odevanje i posao koji odgovara njihovim očekivanjima. „Baby boomers” i „gen X” nisu toliko zainteresovani za „uzbudljiv posao”, već ih mnogo više interesuju benefiti, profesionalizam i biznis standardi. „Millenials” se veoma brzo prilagođavaju novim tehnologijama i lako ih usvajaju, „googlajući” izlask iz raznih problematičnih situacija, ali ne mogu baš da se pohvale produktivnošću i radnom etikom u tradicionalnom smislu. S druge strane, „boomers” i „gen X” su veoma produktivni, ali nisu previše voljni da prihvataju promene.

I upravo kod teme promena može da se nađe najvažniji ključ saradnje različitih generacija. Stariji, sa svojom radnom etikom, tradicionalnim vrednostima i iskustvom mogu da budu idealni mentori mlađima. Mladi znaju da njihovi nadređeni poznaju kompanije, pravila, procese, da imaju sve potrebne kontakte, da su uspostavili profesionalne odnose i usvojili veštine koje su od neobične važnosti za dugoročni uspeh na radnom mestu. Zauzvrat, mladi mogu s njima da po-

dele svoje veštine u korišćenju novih tehnologija, koje mogu da ubrzaju i olakšaju rad. Naravno, neophodni preduslov za to je formiranje odnosa poverenja, poštovanja i međusobnog uvažavanja, a koje je osnova svake kvalitetne saradnje.

Svaka generacija ima zajedničke osobine i lekcije koje mogu da nauče jedni od drugih:

- „Tradicionalci” i „Millenials” vrednuju sigurnost i stabilnost.
- „Tradicionalci” i „baby boomers” se opiru promeni, ali i jedni i drugi žele trening i razvoj.
- „Gen X” i „Millenials” su veoma osetljivi na ravnotežu između posla i privatnog života i važna im je fleksibilnost radnog okruženja
- „Boomers” i „iGens” prihvataju raznolikost i alternativne životne stilove.
- „Millenials” i „iGens” su vešti sa tehnologijama i posvećeni su društveno odgovornom ponašanju.
- „Tradicionalci” i „Boomersi” poseduju ogromno znanje i mogu mlade da nauče raznim „trikovima zanata”, kojih ovi još nisu svesni.
- „Gen X” je poznata po svojoj ispravnosti pri donošenju odluka i sposobnostima za posredovanje u konfliktnim situacijama.
- „Millenials” su magovi tehnologija.

„iGens” u svojim rukama drže ključeve budućeg radnog okruženja, marketinga i poslovnih trendova. Najnovija istraživanja pokazuju da 72% njih želi da poseduje sopstveni biznis; 76% se nada da će svoj hobi moći da pretvori u posao. S obzirom na to da 79% njih ispoljava simptome emocionalne krize kada nemaju pristup svojim elektronskim napravama, kao i da je njihov raspon pažnje već pomenutih osam sekundi, prilično je jasno kako će buduće radno okruženje izgledati.

Iako postoje nebrojene razlike među različitim generacijama u poslovnom svetu, svi smo ujedinjeni pod istim ciljem, a to je da budemo uspešni u onome što radimo. Možda nam prija različito okruženje ili cenimo drugačije benefite, ali konačno, svi radimo sa željom da pronademo ravnotežu i ispunjenje u svom profesionalnom životu. Uprkos svim razlikama i svim predradama koje gajimo jedni prema drugima, mi možemo da se slažemo. I to je jedini put napretka pojedinca, tima, organizacije, društva i civilizacije. ■

---

**Svetlana Mirković Borčić** je Regional Director BMS u kompaniji Phoenix Pharma od januara 2010. godine. Pre toga je radila kao HR Director u Actavis Serbia (2005-2010), kao Deputy Executive Director u American Chamber of Commerce Serbia (2003-2005), kao Senior Training Manager u Skills Training Center (2000-2003), kao Communications Manager u VIT (1998-2000) i kao Editor-in-Chief Foreign Desk Department u RTV Politika (1992-1998). Svetlanu možete kontaktirati e-mailom svetlana.mirkovic@phoenixpharma.rs.

MARIJA TATAREVIĆ  
GROUP HR DIRECTOR  
VICTORIA GROUP

# Efektivni menadžeri ne daju odgovore, ONI POSTAVLJAJU PITANJA

Uobičajenu priču o motivaciji, štapu i šargarepi već znamo i kada nas probude u pola noći. No, da li su zaista dobra zarada, bonusi i beneficije dovoljni da održe visok nivo motivacije i postizanje najboljih rezultata.

Često se pojam motivacije vezuje samo za isplatu godišnjeg bonusa, privatno zdravstveno osiguranje, nagradna putovanja i slično. Moglo bi vas iznenaditi istraživanje Fredericka Herzberga, koje zapravo pokazuje da, iako ovi tipovi higijenskih pokretača i nagrade mogu da izazovu kratkoročni rafal produktivnosti, oni u sebi sadrže seme za demotivaciju na duže staze. Zašto? Jednom kada ih dodelite, oni postaju očekivani. Dakle, kada prihodi budu bili takvi da diktiraju manji bonus, te ukidanje određenih beneficija, vaši zaposleni neće biti samo demotivisani, već će postati nezadovoljni poslom uopšte. Pravi pokretači zapravo uključuju dostignuća, priznanja, smislen rad, odgovornost, napredak i rast. Bez obzira na sektor u kojem radite, možete da počnete da sprovodite promene u načinu rukovođenja a koje će kreirati stabilnije i motivišuće radno okruženje.



Kada zaista budete želeli da unesete promenu i motivišete zaposlene, zapitajte se: kako će to da doprinese smislu ličnog dostignuća ili priznanja za zaposlenog? Da li će mu omogućiti razvoj i spremnost da preuzme više odgovornosti? Da li to doprinosi da posao koji radi ima više smisla za tog zaposlenog? Ako ne možete pozitivno da odgovorite na jedno od ovih pitanja, onda morate da shvatite da, iako to može da učini da se zaposleni oseća nagrađeno za dobro obavljen posao, verovatno neće obezbediti dugoročnu motivisanost koju očekujete.

Čuli ste za izreku da «svako ima svoje mišljenje» i znate da je to istina. To je zato što je u ljudskoj prirodi da rešava probleme. Mi volimo da shvatimo stvari i da odredimo način na koji se stvari rade - posebno kada smo mi ti koji rade posao. Kada zaposleni imaju mogućnost da izraze svoje mišljenje i stavove, a time daju doprinos u procesu rada, tada kreirate buy-in i njihovo vlasništvo nad radom i rezultatima rada. Kada ljudi osećaju vlasništvo nad svojim radom, onda su mnogo veće šanse da osećaju i probleme koji se javljaju u poslu kao svoje probleme, te da ih na dnevnom nivou rešavaju sa mnogo više kreativnosti i entuzijazma. Da bi zaposleni obezbedili smislen input u procesu rada, pre svega moraju jasno da razumeju očekivani ishod i parametre u okviru kojih treba da rade, kako bi se to ostvarilo. Kada ovo postane savršeno jasno, zaposlenima treba obezbediti slobodu da odrede kako će to da postignu. Prepoznavanje ovog prirodnog pokretača, da se bude sastavni deo rešenja, je kritičan prvi korak u motivaciji zaposlenih da daju sve od sebe.

Efektivni menadžeri zaista poznaju svoje ljude. Ova oblast može da bude zamka za menadžere koji imaju tendenciju da se usredsrede na zadatke, a ne na osobu. Kada stvarate utisak kod zaposlenih da vam je više stalo do posla nego do njih, činite da se oni osećaju ne-

važnim. Nasuprot tome, kada zaposleni oseća da je njegov menadžer zabrinut za njegovu dobrobit na poslu u istoj meri u kojoj izražava zabrinutost za sam posao, onda su veće šanse da stekne osećaj poverenja, koji je od ključnog značaja među visokokvalitetnim timovima i organizacijama. Osim kreiranja osećaja poverenja, upravo poznavanje vaših ljudi će vam omogućiti uvid u to šta ih zaista motiviše, što je od neprocenjive vrednosti.

Kao menadžer, vaš posao je da budete mentor i da razvijate ljude tako da su adekvatno pripremljeni i da osećaju vašu podršku u svom radu. Isključivanje instinkta da jednostavno date odgovore kada vam se zaposleni obrate za pomoć nije lako, ali morate da naučite kako se to radi. Kada uvek dajete odgovore, činite medvedu uslugu vašem zaposlenom, vašoj kompaniji i sebi. Najpre, time jačate nedostatak samopouzdanja zaposlenog i njegovo nepoverenje u sopstvenu sposobnost rešavanja problema. Zatim, propuštate priliku da naučite zaposlene da rešavaju probleme, a koja će vam stvoriti bolje zaposlene i bolju bazu talenata. Najzad, pravite više posla za sebe, navikavajući svoje ljude da nastave da dolaze kod vas po odgovore umesto da pokušavaju sami da reše probleme.

Umesto da dajete odgovore, postavljajte pitanja. Postavljanje dobrih pitanja je odličan način da se pomogne zaposlenima da nauče kako da se reši problem. Ovaj Sokratov model učenja daje ljudima priliku da otkriju odgovore sami, čime se kreira održivo znanje koje će im mnogo više i bolje služiti nego rešenje koje im jednostavno servirate, ma koliko da je ono genijalno. Kada menadžeri naprave tranziciju od rešavanja problema ka mentorskom radu, prirodno je da se fokusiraju na ono što se ne radi kako bi trebalo. Međutim, oni koji intervišu samo kada postoji problem često su negativno percepirani od strane svojih ljudi, koji počinju da se plaše



svakog razgovora sa njima. Da biste izbegli ovaj uobičajeni scenario, fokusirajte se na ono što oni rade, odnosno na uspešno urađen posao. Jedan od načina da se to uradi jeste da zakažete redovne sastanke sa svojim ljudima, koji će biti pozvani da pričaju o svojim uspesima. Sasvim suprotno od scenarija po kojem su pozvani samo da govore o svojim problemima, ovo konstruktivno vreme će uticati na vaše ljude tako da počnu da doživljavaju ove sastanke kao pozitivno iskustvo, nešto što će željno iščekivati i što će ih motivisati još više.

Pored toga što ćete izdvojiti vreme i pustiti vaše zaposlene da prezentuju svoja dostignuća vama, javno priznanje je takođe važno kako bi to dostignuće pretvorili u osećaj pune odgovornosti i na radnom mestu. Kada se ljudima oda javno priznanje za dobro obavljen posao, oni doživljavaju taj osećaj dostignuća ponovo, što ih čini željnim da se vrate na posao i motiviše ih za nove radne pobede. Tajming za prepoznavanje i pohvalu je takođe važan. Ne čekajte uvek godišnji proces evaluacije! Da biste zaista motivisali svoje ljude da rade i ostvaruju najbolje rezultate, morate da obezbedite radno okruženje koje omogućava dostignuća, priznanje, smislen posao, napredak i rast. Možete da počnete da kreirate ovakvo

radno okruženje eksperimentisanjem sa nekim od sledećih šest predloga:

- Uverite se da razumete razliku između motivacije i nagrade. Tako ćete donositi bolje odluke kada i kako da primenjujete oboje
- Razumite da kada ljudi osećaju vlasništvo nad svojim radom, onda su veće šanse da osećaju i vlasništvo nad problemima koji se javljaju, te će uneti više entuzijazma u njihovo rešavanje
- Bez obzira na to koliko ste zauzeti, imajte na umu da će se pronalaženje vremena da upoznate svoje ljude i shvatite šta im je potrebno na poslu isplatiti na duge staze
- Zapamtite da je vaš posao da trenirate, budete mentor i da razvijate svoje ljude, a ne da radite posao umesto njih
- Pronađite vreme da se fokusirate na ono što oni rade

I na kraju, javno prepoznajte dobro obavljen posao. ■

---

**Marija Tatarević** je Group HR Director u kompaniji Victoria Group od januara 2014. godine. Pre toga radila je u istoj kompaniji na pozicijama HR Manager (2011-2014), HR Business Partner (2009-2011) i HR Associate (2008-2009). Mariju možete kontaktirati e-mailom [marija.tatarevic1984@gmail.com](mailto:marija.tatarevic1984@gmail.com) ili telefonom 063 103 1200.

**GORANA GOLUBOVIĆ VUKSANOVIĆ**  
 HR DIREKTOR  
 MK GROUP

# ...Ukoliko planiraš za ceo život, RAZVIJAJ LJUDE!

Imam tu sreću i zadovoljstvo da već šest godina radim u kompaniji koja je prema poslednjoj objavljenoj Forbsovoj listi na prvom mestu u Srbiji, a među pet najuspešnijih u regionu. MK Group je sistem koji ima više od 6.000 zaposlenih i uspešno poslujemo više od trideset godina. Ono što nas posebno izdvaja, jeste stalna potreba za zapošljavanjem novih kadrova u svim kompanijama članicama i na svim hijerarhijskim nivoima.

U kompaniji u kojoj upravljati znači verovati u ljude, sektor ljudskih resursa posmatra se kao biznis partner i podrška menadžmentu kompanije, a takođe predstavlja i sponu sa svim ostalim zaposlenima, zahvaljujući dobro razvijenom sistemu internih komunikacija.

Stara kineska poslovice koju rado citiram kaže:

**„Ukoliko planiraš za jednu godinu unapred, uzgajaj pirinač. Ukoliko planiraš za dvadeset godina, posadi drveće, a ukoliko planiraš za ceo život, razvijaj ljude!“**

To je postulat kojim se vodimo i u radu. Verujemo da je jedina garancija kvaliteta i uspeha jedne kompanije stvaranje moderne organizacije pune talentovanih i motivisanih

stručnjaka. Zato, kreiranjem okruženja koje podstiče inovativnost i timski rad, aktivno nastojimo da svojim zaposlenima omogućimo profesionalni razvoj.

Koliko kompanija ima zaposlenih, toliko ima i komunikatora. Brojni primeri u praksi pokazuju da su samo zadovoljni zaposleni najbolji ambasadori kompanije. Oni je neće lako napustiti ako se osećaju kao deo dobro uigranog tima. Ali, da bi se kompanijski ciljevi uskladili sa potrebama zaposlenih, treba ozbiljno i kontinuirano da se radi. Neophodno je, dobrom međusektorskom saradnjom i zajedničkim naporima, da se uspostavi efikasan protok informacija i pomoć zaposlenima da dobiju pravu informaciju u pravo vreme.

## VREDNOSTI NAS SPAJAJU

Kroz generacije smo izgradili jedan od najvećih poslovnih sistema u zemlji i zadobili poverenje šire društvene zajednice. To je izuzetno važno, jer našu kompaniju čine naši ljudi. Oni su nosilac i potpora sistema. Zbog njih postojimo. U MK Group i njenim kompanijama članicama, svi zaposleni doprinose unapređenju poslovanja, jačanju konkurentnosti i stvaranju bolje zajedničke budućnosti.

Taj presudan značaj zaposlenih sadržan je i u našim vrednostima

- timski rad
- efikasnost
- održiv rast
- inovativnost i
- društvena odgovornost.

To je ono što negujemo i što je utkano u sve što radimo. Ovih pet korporativnih vrednosti predstavljaju srž naše organizacije, a njihovom afirmacijom svakodnevno doprinosimo unapređenju radnog i poslovnog okruženja. Jasno definisana korporativna kultura daje osećaj da smo komotni u odelu koje nosimo i ona doprinosi boljoj angažovanosti i zadovoljstvu zaposlenih.

## **ZAPOSLjeni KAO NAJBOLJI AMBASADORI KOMPANIJE**

Zadovoljni zaposleni su istinski ambasadori kompanije. Izbor između zadovoljnih zaposlenih, koji nadahnuto govore o kompaniji, i onih nezadovoljnih, koji negativno utiču na ugled firme, je više nego očigledan. Da li je to samo još jedna izlizana fraza i kako zapravo postići taj efekat? Moj odgovor je: stalno praćenje potreba zaposlenih, procena njihovih talenata

i polja razvoja, ulaganje u napredak, a uz sve to, dobro postavljene i sistematske interne komunikacije.

Neophodno je da svaka kompanija ima definisane procedure komunikacije. Vrednosti kompanije treba da prenose istu poruku – i eksterno i interno. Na menadžmentu kompanije, i na nama kao savetnicima, jeste da pomognemo ilustrovanje tih vrednosti - da omogućimo dijalog. Dobar protok informacija doprinosi boljem



razumevanju kompanijskih ciljeva. S druge strane, svaki zaposleni je najbolji ambasador kompanije i prenosnik informacija. Zbog toga je ulaganje u ljudske resurse i internu komunikaciju osnova svakog dobrog strateškog razmišljanja. Dobra interna komunikacija je preduslov za uspješnu eksternu komunikaciju.

U sistemu koji broji 6.000 ljudi, informisanost zaposlenih o najvažnijim događajima i novostima iz naših kompanija, odgovori na pitanje šta želimo da postignemo i kako to da postignemo – prevazilaze okvire pojedinačnih kompanija članica i u domenu su celog našeg sistema. Zato smo ulaganje u zaposlene podigli za još jedan stepenik više – uveli smo interne komunikacije na nivou celog holdinga.

Naša kompanija je prepoznala veliki značaj internih komunikacija, kao i jasno, tačno i pravovremeno informisanje svih naših zaposlenih. A da bi interna komunikacija bila dobra, neophodno je znanje i dobra saradnja između ljudskih resursa, odnosa s javnošću i menadžmenta. Uvođenje internih komunikacija u MK Group imalo je poseban značaj. Kao deo funkcije korporativnih komunikacija, a u saradnji sa ostalim sektorima, na samom početku akcenat smo stavili na četiri komunikaciona kanala, u datom trenutku procenjena kao najadekvatnija strukturi i miksu zaposlenih kao i porukama koje smo za njih imali. Izabrali smo LED ekrane, elektronski i štampani bilten. Nakon toga, otišli smo korak dalje i uspostavili interaktivni Intranet, gde svi zaposleni imaju mogućnost da svakodnevno prate aktuelne novosti u svim članicama našeg holdinga, gde imaju svu potrebnu podršku u segmentima za aktuelnu dokumentaciju,

poslovnu politiku, izveštaje i pravilnike, adrese, ali gde imaju i mogućnost da prelistavaju foto i video albume i budu obavešteni o internim konkursima, različitim pogodnostima, predstojećim aktivnostima.

Treba imati na umu kompleksnost strukture naših zaposlenih, različitost industrija naših članica, regionalne i profesionalne razlike. Urednički tim naših internih komunikacija broji 34 člana – predstavnika kompanija u kojima posluju. Ponosni smo na to što nas složenost zadatka nije omela već naprotiv, inspirisala da budemo kreativni i osetljivi na specifične potrebe i zahteve. Baš zbog toga maksimalno uključujemo naše zaposlene u različite aktivnosti grupe, pravimo timove različitih ljudi koji su na prvi pogled nisko kompatibilni, ali koji dodatno bogate i unapređuju naš sveukupni rad. Uključujemo sve zaposlene u naše društveno odgovorne projekte i time stičemo prijatelje koje povezuju zajednički dobri ciljevi i namere.

Znamo da rezultati ne dolaze preko noći, pa nismo to ni očekivali kada smo postavljali načine njihovog praćenja. Ono što nas bodri i motiviše da nastavimo dalje jeste jedan trend stalnog napretka i rasta, zbližavanje ljudi, deljenje zajedničkih ciljeva i energije.

Snaga naše kompanije i uspeh koji godinama zajedno gradimo ogleda se u posvećenosti naših zaposlenih, koji sa različitim znanjima, veštinama i sposobnostima doprinose tome da budemo prepoznati kao jedan od vodećih domaćih poslovnih sistema. Verujemo da entuzijizam i inovativnost, kao i iskustvo i posvećen rad neminovno vode do uspeha. Zato smo ponosni na svoj sistem, svoje kolege i svoj rad. ■

---

**Gorana Golubović Vuksanović** je HR Direktor u MK Group od novembra 2014. godine. Pre toga je radila u istoj kompaniji kao HR Manager (2010-2014), kao HR Manager/ Executive Officer u kompaniji Eagle's Flight (2007-2010) i kao Training specialist u kompaniji Asseco SEE (2008-2009). Goranu možete kontaktirati e-mailom gorana.golubovic@mkgroup.rs

MIRJANA PAŠALIĆ

HR SPECIALIST

OMV SRBIJA

# Sada imaš milione evra u zaposlenima

Da biste bili uspešni kao pojedinac morate da učite svakodnevno, da imate volju, ali povrh svega da verujete u to što radite. A da biste bili uspešni u poslovanju, osim kapitala, jasne strategije i misije morate da imate i dobar tim - ljude predodređene za uspeh. Svaka uspešna kompanija na čelu mora da ima odlučno rukovodstvo, ali i vrlo motivisane i zadovoljne zaposlene.

U trenutku kada shvatite da zaposleni nije samo broj (FTE), vi ste se već izjasnili na koji način želite da vodite biznis. Tokom decenije provedene u Risk menadžmentu brinula sam o velikom portfoliju klijenata i kreditnih limita, a kada sam došla u HR, direktor prodaje mi je rekao: **“Miro, ti si do sada imala milione evra u limitima, sada imaš milione evra u zaposlenima. Svaku kompaniju čine ljudi. Bez njih kompanija nije vredna”**. Ta rečenica je prisutna svakog dana.

Nakon diplomiranja na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, kao i većina mojih kolega sa studija i ja sam imala jasnu viziju kako će moj poslovni život da izgleda. Sazrevajući kao profesionalac i ličnost, shvatila sam da bih nakon 12 godina u finansijama, a od toga 10 godina u Risk menadžmentu,

sebe rado videla u HR-u i da bih tu mogla u potpunosti da se ostvarim. Vremenom sam saznala da je to već uveliko trend u svetu i da sve češće ljudi iz biznisa ili finansija postaju lideri u oblasti ljudskih resursa. U proleće 2015. godine rešila sam da ne propustim priliku i prijavila sam se na konkurs za novootvorenu poziciju. Smatrala sam da jedan HR menadžer, osim obrazovanja koje poseduje, treba da bude neko ko je pozitivan, zadovoljan svojim životom i neko ko voli ljude, jer je to jedini ispravan način na koji ovaj posao može da se radi. Nakon nekoliko dana moj poslovni svet je postao svet ljudskih resursa, drugačiji, ali izuzetno zanimljiv!

Regionalni direktor mi je ubrzo objasnio da je, osim timskog duha na kome sam insistirala, podjednako važno i poverenje, kao i da postoje samo dva načina na koje ovaj posao može da se radi:

- jedan je da HR bude izvršitelj svih zahteva rukovodstva
- drugi je da HR ima svoje mišljenje i inicijativu u tim istim zahtevima.

S obzirom na to da sam po prirodi neko kome je drugi način blizak, nije mi bilo teško





da se prilagodim. Moja HR karijera bila je puna izazova u početku: nekoliko procesa selekcije i različitih godišnjih projekata. Okolnosti su bile takve da sam posao morala da preuzmem u najkraćem mogućem roku, ali istovremeno i da tražim sebi zamenu za poziciju Risk menadžera a da kasnije i držim obuku. Vrlo brzo sam shvatila da se mnogi procesi u HR-u dešavaju u pozadini, da se za većinu nikada ni ne sazna, da se mišljenja i odluke dele uglavnom između članova HR tima i direktora, ali sam i naučila kako da se ophodim prema različitim pitanjima.

Ono što nisam morala da učim jeste pristup svom novom poslu. Jedan od najvećih komplimenata dobila sam od kolege prilikom prvog intervjua: "Umeš da napraviš prirodnu atmosferu, da nikome nije neprijatno". Delim njegovo mišljenje, jer sve što radimo i način na koji radimo, između ostalog je i slika naše kompanije, a kandidatima je već samo dolazak na intervju dovoljan stres.

Poznavanje procesa i većeg dela procedura, kao i podrška kolega, menadžmenta i mog internacionalnog tima mi je bilo od velike pomoći, jer HR svet je drugačiji: splet različitih vidljivih pro-

cesa, ali i splet onih nevidljivih zbog kojih je ovaj posao vrlo specifičan. Ono što se nikada ne zaboravlja, jeste činjenica da je interes kompanije uvek ispred svih ostalih interesa, ali i da je važno da se svakom zahtevu pristupi na profesionalan način i sa mnogo razumevanja za zaposlene.

Radeći u kompaniji u kojoj se poštuju i neguju sve poslovne i životne vrednosti, briga o zaposlenima i veliko razumevanje jedan je od najvažnijih zadataka. Kod nas svaki zaposleni uživa podjednako poštovanje, neizmerno se ceni svačije iskustvo, kod naših direktora vrata su uvek otvorena i uvek mogu da se traže saveti i pomoć. Negujemo izuzetan timski duh i osećaj pripadnosti. To je nešto po čemu se naša kompanija izdvaja na tržištu.

Zato je neophodno da HR menadžer bude uvek pristupačan i neposredan. Na taj način pomaže zaposlenima, ali još više menadžmentu. Lideri koji vode kompaniju često su okupirani ciljevima i brzim odlukama, i zato je moja uloga da im skrenem pažnju na segmente poslovanja i pogodnosti koje zaposleni vrednuju. Takođe, moj zadatak je da im pomognem u svim idejama i odlukama koje žele da sprovedu. ■

---

**Mirjana Pašalić** je HR Specialist u kompaniji OMV (2015-) pre toga je radila u istoj kompaniji na pozicijama Risk Manager (2005-2015) i SAP Coordinator's Assistant (2003-2005). Mirjanu možete kontaktirati e-mailom [mirjana.pasalic@omv.com](mailto:mirjana.pasalic@omv.com).

YEGHISHE AVAGYAN  
FINANSIJSKI DIREKTOR  
COCA-COLA HBC SRBIJA I CRNA GORA

# Finansijski šah-mat

U duhu pozitivne energije, Yeghishe Avagyan već godinama putuje svetom zajedno sa Coca-Colom, a veštine potrebne za bavljenje finansijama održava u dobroj formi igranjem šaha.



## POSAD

### ■ **Coca-Cola je prisutna u našim životima od malih nogu. Kako biste Vi opisali samu kompaniju Coca-Cola HBC kao insajder?**

Od prvog dana kada sam počeo da radim u kompaniji Coca-Cola HBC pa do danas, imam istu asocijaciju: sistem. Sistem koji funkcioniše besprekorno u svim svojim aspektima. Sistem koji zna šta su prioriteti, sistem koji je fokusiran na uspeh i sistem koji na prvom mestu čine fascinantni ljudi. Danas, nakon iskustava na više tržišta, i dalje sam pod istim utiskom - Coca-Cola HBC Grupu čine ljudi koji nikada ne staju i ne zadovoljavaju se postojećim. Svima nam je jedno zajedničko - da sve što radimo stalno inoviramo i unapređujemo. Za nas je inovacija merilo uspeha i to je ono što nas čini tako ujedinenima.

### ■ **Coca-Cola HBC jedan je od lidera u korporativnoj društvenoj odgovornosti. Da li možete da nam navedete nekoliko primera vašeg odgovornog poslovanja?**

Coca-Cola HBC je treću godinu zaredom proglašena liderom u sektoru pića prema Dau Džouns indeksima održivosti i to je velika potvrda onoga što radimo za dobrobit okruženja i zajednica u kojima poslujemo. Koliko smo strateški opredeljeni da svoje poslovanje učinimo odgovornim, najbolje svedoči naš novi cilj da ćemo dva odsto svoje dobiti pre oporezivanja ulagati u razvoj zajednice. To su izuzetno velika sredstva, a ukoliko je potrebno da istaknem neku aktivnost, svakako je to donacija sportske opreme školama koje su bile poplavljene. Kao Coca-Cola sistem donirali smo opremu vrednu million dolara i nakon poplava smo proveli više od 6.000 sati volontirajući, pomažući Crvenom krstu Srbije. Ovo iskustvo je na mene ostavilo izuzetan utisak i verujem da je pravi primer partnerstva zajednici.

### ■ **Vi ste finansijski direktor kompanije koja je širom sveta poznata po čuvenom piću. Kako se Coca-Cola uklapa u Vaš životni stil?**

Coca-Cola je dinamičan brend koji iznova osvaja potrošače i tako već 127 godina. Ona uvek donosi nešto novo i zahteva od svih nas

da dajemo sve od sebe. Imajući to na umu, mislim da je upravo ta dinamičnost ono što je nama u kompaniji zajednički imenilac. Dodatno, mogao bih reći da su moja životna energija, volja za učenjem i znatiželja bili odlučujući da se dobro uklopim u Coca-Cola porodicu.

### ■ **Tokom karijere imali ste priliku da radite u Jermeniji, Makedoniji, Ukrajini, a sada ste u Srbiji. Kada povučete paralelu i uporedite te poslovne kulture, šta su sličnosti, a šta razlike?**

Da budem iskren, ima mnogo sličnosti između svih tih zemalja, uglavnom zato što sam bio deo istog sistema - Coca-Cola HBC. Naša kompanija posluje u 28 zemalja širom sveta, od Irske na zapadu do obale Rusije na Tihom okeanu na istoku, i od Arktičkog kruga na severu do tropskih predela Nigerije na jugu. U svakoj od tih zemalja trudimo se da poslujemo na isti način. S druge strane, svaka zemlja ima svoje specifičnosti. Te lokalne specifičnosti povezane su sa makroekonomskom situacijom, kupovnom moći, ponašanjem potrošača, kao i politikom i primenom lokalnih zakona. Sve to utiče na tržište na kom poslujete. Na primer, u bivšem Sovjetskom savezu i dalje imamo sivu ekonomiju koja nelojalnoj konkurenciji dozvoljava da igra po sopstvenim pravilima. Sa sličnim izazovima se suočavamo u Srbiji, ali mi kao kompanija trudimo se da na svakom tržištu ponudimo svoja iskustva i znanje u rešavanju određenih prepreka. Na primer u Srbiji, u okviru NALED-a, dajemo značajan doprinos vladi u borbi protiv sive ekonomije.

### ■ **U današnje vreme finansije su ključan faktor uspeha svake kompanije. Uskladiti mogućnosti i očekivanja ponekad je dosta izazovno. Kako uspevate da odgovorite zahtevima tržišta i da u skladu sa tim planirate svoje poslovne ciljeve?**

Bilo bi idealno uskladiti mogućnosti i očekivanja, ali u životu to često nije tako. Naš model poslovanja je u srži svega što radimo. On definiše aktivnosti u kojima učestvujemo, odnose od kojih zavisimo i ono što želimo da postignemo da bismo stvorili kratkoročnu, srednjoročnu i

dugoročnu vrednost za sve svoje interesne grupe. Naš pristup i strategija se uveliko oslanjaju na samo tržište. Izbor strategije zavisi od toga koja su očekivanja tržišta od nas. Kad govorim o tržištu mislim na potrošače, s obzirom na to da u Srbiji prodajemo svoje proizvode u više od 37. 000 prodavnica. Naša kompanija opslužuje oko 7.900.000 ljudi u Srbiji putem proizvodnje i distribucije jedinstvenog asortimana kvalitetnih brendova, unoseći strast u poslovanje na tržištu i potvrđujući liderstvo u društveno odgovornom poslovanju. Coca-Cola HBC posluje tako što tržišta geografski grupiše u tri segmenta: tržišta u povoju, tržišta u razvoju i razvijena tržišta. Ovo grupisanje zasniva se na brojnim kriterijumima, uključujući socijalno-ekonomske sličnosti, BDP po glavi stanovnika, potrošnju gaziranih napitaka po glavi stanovnika i stepen razvoja lokalnog tržišta pića. Kao što možete da vidite, sve svoje napore ulažemo u analizu osetljivosti tržišta kako bismo razvili uspešnu poslovnu strategiju. Poznajući očekivanja tržišta i svoje poslovne prednosti i mane, pronalazimo način da ispunimo ta očekivanja. Zato što, da budemo iskreni, ako mi ne ispunimo očekivanja, naša konkurencija hoće.

**■ Od savremenog finansijskog menadžera zahteva se fleksibilnost u prilagođavanju promenama koje nameće okruženje. Poznavanje kompanije i njene anatomije ključno je za uspešno obavljanje posla. Kako je organizovan Vaš sektor finansija i kako biste opisali svoje saradnike?**

Trenutno se ekonomija i okruženje veoma brzo menjaju. Mi kao kompanija moramo podjednako brzo da prilagođavamo svoje napore i aktivnosti. Situacija je ista ili možda još izraženija u finansijskom sektoru. Želimo da poboljšamo finansijski učinak i da efikasno upravljamo troškovima i rizicima. Istovremeno, treba da ponudimo kvalitetnu podršku drugim funkcijama kako bismo ostvarili poslovne ciljeve i donosili odluke u skladu sa lokalnim zakonodavstvom. Kada govorimo o našem sektoru finansija, on je organizovan na klasičan način, ali ja smatram da je snaga našeg tima u tome što su pravi ljudi na pravim mestima i što postoji odgovarajuća

struktura za potrebe naše organizacije. Kao što sam već rekao, mislim da svoj uspeh dugujemo energiji i želji da budemo još efikasniji i najbolji što možemo.

**■ Upravljanje finansijama nije lak zadatak. Mnogo faktora utiče na donošenje odluka, a to je posebno izraženo u Srbiji. Koji su najveći rizici, odnosno šanse koje sada vidite za svoje poslovanje u Srbiji?**

U Srbiji treba da razmotrimo ekonomske i tržišne faktore. Možemo da kažemo da ova zemlja ima ekonomiju u porastu, ali i zahtevno i nepredvidivo tržište. Bolji životni standard bi definitivno imao pozitivan uticaj na kupovnu moć i to bi za nas kao kompaniju stvorilo uslove za održiv razvoj poslovanja. S druge strane, kao što sam pomenuo, ovo tržište nije u potpunosti predvidivo. Prošle godine smo uložili ogromne napore u smanjenje ulaznih troškova i borbu sa promenljivim deviznim kursom. Zato uvek treba da budemo na oprezu i da upravljamo svim rizicima, kao i da koristimo prilike koje se ukazuju na tržištu.

## CONTROLLING

**■ Vašu karijeru obeležio je rad u controllingu i dobro ste upoznati sa poslom controllera. Iz pozicije finansijskog direktora, šta sve očekujete od dobrog controllera?**

Imajući na umu trenutna očekivanja tržišta, uloga controllera nije samo da sledi politiku i procedure, poštovanje zakona, već da obezbedi bolje funkcioniranje organizacije. Od ključnog je značaja da se razume kompanija, ne samo u oblasti finansija, već i da se saraduje sa drugim sektorima i da se pomogne njihovim potrebama. Finansijski controller mora da analizira kapacitete okruženja i tržišta i da podrži liderski tim kompanije u donošenju najboljih mogućih odluka koje će da obezbede održiv rast kompanije. Takođe je veoma važno, a možda nedovoljno često pominjano, da dobar controller kao lider treba da zna kako da inspiriše i dalje da razvija tim. Tim koji dobro funkcionise mora da bude ogledalo dobrog lidera.



■ **Sektori finansija i controllinga u Coca-Cola HBC su izuzetno razvijeni. Kako izgleda sektor controllinga? Gde se sve u kompaniji nalaze controlleri?**

Naš sektor finansija u Coca-Cola HBC je organizovan tako da podržava poslovanje i podstiče pokretače rasta. U tom smislu, imamo komercijalnog finansijskog menadžera koji saraduje sa kolegama u komercijalnom sektoru, finansijskog menadžera za sistem snabdevanja i finansijskog controllera za podršku drugim sektorima, uključujući finansijsku organizaciju.

■ **Pozicija finansijskog direktora podrazumeva mnogo finansijskog izveštavanja. Dnevno se susrećete sa izveštajima na osnovu kojih planirate dalje poslovne korake. Šta, po Vašem mišljenju, treba da sadrži jedan izveštaj za menadžera?**

Ako govorimo o redovnim finansijskim izveštajima, oni ne mogu da se posmatraju odvojeno od drugih izveštaja. Da, iz tog izveštaja možete da vidite koliko je uspešno kompanija poslovala u prethodnoj godini. Ali, za ovo dinamično tržište koje se brzo menja, potrebno nam je nešto jednostavno ali precizno. Veoma mi se sviđaju posebno pravljene izveštaji. Kao prvo, treba da znate koja vrsta informacija je ključna za vašu kompaniju, zatim treba da naglasite glavne ciljeve i pokazatelje poslovanja, a takođe izveštaj treba i da vas upozori kada neki rezultati nisu očekivani.

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

Paralelno sa promenom načina života, menja se i naš biznis. Kao što i na ličnom planu sve rešavamo brzo, okruženi ekranima i novim tehnologijama, tako i u biznisu vidimo promene iz dana u dan. Nije jednostavno predvideti kako ćemo da radimo za deset godina, jer ni pre jedne decenije neke stvari nisam mogao da pretpostavim, ali svakako smatram da će se sve odvijati mnogo brže, uključujući donošenje odluka uz mnogo više tehnologije sa daljinskom kontrolom, uz najsavremenije tehnološke alate.

■ **Za controllere kažu da su hard core excelaši. Hajde da zamislimo da na trenutak ne postoji Excel, kao što je bilo pre trideset godina. Koje bi alate preporučili controllerima, osim Excela?**

Naša kompanija je veoma orijentisana na SAP program. Ovaj softver nam omogućava fleksibilan prenos informacija između timova, regija, sistema. U ovom trenutku naš sektor, kao i menadžer za razvoj prodaje, može da proverava finansijsku situaciju kupaca – uz sve relevantne finansijske podatke, do nivoa pojedinačne fakture - na mobilnim uređajima. Veoma je važno da uvek imate dostupne sve podatke za ključne funkcije/ljude u kompaniji.

## PRIVATNO

■ **Zbog prirode svog posla, često morate da menjate mesto boravka. Kako uspevate da uskladite porodične i poslovne obaveze?**

Uopšteno govoreći, život ljudi koji se često sele iz zemlje u zemlju je veoma specifičan. Svako novo zaduženje možete da posmatrate kao novu avanturu, ali svako od njih vam donosi brojne promene. Naročito ako se selite sa porodicom, jer sve promene utiču i na članove vaše porodice. Imam mnogo sreće što me supruga podržava u mojim profesionalnim odlukama. Veoma sam posvećen svom poslu tokom nedelje, tako da vodim računa da vikende provodim sa porodicom. Supruga i ja sa decom često putujemo tokom vikenda i istražujemo zemlju u kojoj smo, kao i obližnja mesta.

■ **Ljubitelj ste šaha. Šah je strateška igra koja zahteva mnogo koncentracije. U kojoj meri Vam je šah pomogao u vezi sa strateškim planiranjem i donošenjem poslovnih odluka?**

Bobi Fišer je jednom rekao: Ne verujem u psihologiju, verujem u dobre poteze! Ovo je od velike pomoći u biznisu, ali i u svakodnevnom životu. Bio sam profesionalni šahista do polaska na fakultet, ali čak i danas ta strateška igra ima posebno mesto u mom srcu. Mislim da šah ima uticaj na svaku odluku koju donesem.

Pomagao mi je da shvatim i analiziram situaciju, postavim „pobedničku” strategiju, razmotrim sve moguće poteze i postupke sa drugog aspekta, sledim svoj plan i da brzo prihvatam promene. Planiraj svoju strategiju uzimajući u obzir sve pretnje i fokusiraj se na to, to je moj moto.

■ **Vaša pozicija u kompaniji Coca-Cola HBC podrazumeva mnogo radnih sati. Sigurno ste našli vremena da upoznate Srbiju. Koja mesta su na Vas ostavila poseban utisak?**

Posetio sam sa porodicom nekoliko mesta, mogao bih reći da nam je to porodični hobi. Do sada smo bili u Novom Sadu, na Fruškoj gori, Zlatiboru, Tari, Drvengradu, Paliću... Da budem sasvim iskren, najveći utisak do sada na mene je ostavio Novi Sad. Volim energiju tog grada i gostoljubivost njegovih stanovnika.

■ **Dobar menadžer kreira dobru poslovnu klimu i utiče na druge. Kojim vrednostima učite svoju decu i na šta ste posebno ponosni?**

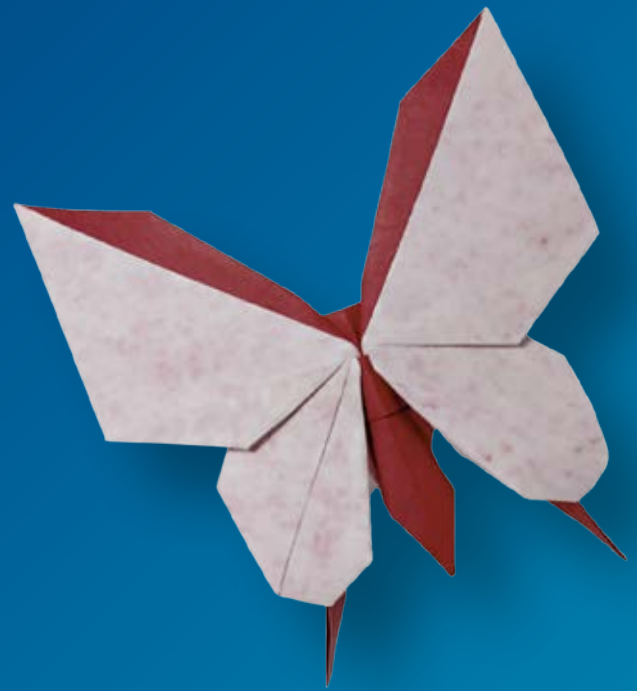
Ako govorimo o profesionalnoj strani, ponosan sam na to što sam deo kompanije koja živi iste vrednosti koje i ja lično živim. Vrednosti nas čine različitim i motivišu, inspirišu i pomažu nam da ostvarimo svoje ciljeve. Lično, najviše sam ponosan na svoju porodicu, suprugu, ćerku i sina. Svakog dana se trudim da ih naučim da poštuju najviše moralne principe, da budu poštteni i ljubazni, da poštuju različitost, dobrobit, kulturološke razlike... da budu fokusirani na stalno učenje! Stalno radim sa njima i verujem da će postati pravi građani sveta.

■ **Coca-Cola je prepoznatljiva po svojim reklamnim kampanjama i sloganom: „Praznici nam stižu!” Šta biste poželeli našim čitaocima za Novu godinu?**

Novogodišnji praznici su za mene period godine kada provodimo dragocene trenutke sa porodicom i dragim ljudima. Uvek se trudim da ih učinim posebno opuštajućim i veselim, a ove godine ću se lično potruditi da se zahvalim ljudima koji Božić čine sjajnim. Voleo bih da poručim čitaocima da ovaj period slavija i darivanja posvete dragim ljudima koji imaju veliku ulogu u njihovim životima. ■

---

**Yeghishe Avagyan** je Finansijski direktor kompanije Coca-Cola HBC Srbija i Crna Gora (2016-). Pre toga je radio u okviru Coca Cola HBC na različitim pozicijama od 2005 do 2016. Pre Coca Cole, Yeghishe je radio kao Senior Financial Office u Yerevan Brandy Company (2001-2005).



# Improve what you have

Od sada  
i na srpskom!

**KAIZEN INSTITUT SRBIJA**



GEMBAKAIZEN™

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

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

[kaizen.com](http://kaizen.com)

 **KAIZEN™**  
INSTITUTE

# Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Simona Bajagić, Ivana Breberina, Sanja Foder i Jelena Tokanović

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





SIMONA BAJAGIĆ  
Sales Executive South  
Central Europe  
ORACLE



NANA BREBERINA  
Executive Sales Manager  
Hotel Holiday Inn

1. Mona
2. 02.11.1984.
3. Škorpija
4. Imam dve sestre, Sofiju i Jovanu
5. Nao Magic
6. Možda to što ne volim da pričam o njima
7. To što prvo primetim mane
8. Engleski jezik
9. Balerina
10. Ne bih mogla da izdvojim samo jednog i jednu
11. Tirkizplava
12. Rock Hudson, Russell Crowe, Kate Hudson
13. Seven Pounds, Zelena milja, Blistavi um
14. Bolji život
15. Fred Kremenko
16. Zavisi od trenutne inspiracije i raspoloženja, uglavnom su to MTV hitovi i po neki jazz :)
17. Frank Sinatra
18. Jane Eyre (Charlotte Bronte)
19. Uživam u dobrom društvu, lepom vinu i sitnim zadovoljstvima
20. Volela bih da vidim pedesete godine u Americi
21. Konj
22. Nisam sportski tip, ali uživam da gledam umetničko klizanje
23. Partizan
24. Volim svoj Beograd
25. To ne smem da kažem :)
26. Mamina
27. Veče
28. Mislim da sam imala veliku sreću da ga upoznam
29. Šta je za tebe odmor?  
*Tri dana u Opatiji sa mojom dragom. I sa mojom kucom Popijem*
30. „Bitku dobija onaj koji je čvrsto rešio da je dobije”  
W. Shakespeare

1. Teja
2. 04.07.1980.
3. Rak
4. Brata Nikolu
5. Victoria Secret
6. Pozitivna, iskrena, energična
7. Nestrpljiva
8. Geografija
9. Vaspitačica
10. Igor I Zoka
11. Nežno plava
12. Brad Pitt, Jennifer Aniston
13. Prljavi ples, Balkanski špijun
14. Prijatelji
15. Duško Dugouško
16. Latino, sve :)
17. Gibonni
18. Gospa od badema
19. Igram se sa decom
20. Srednja škola
21. Delfin
22. Košarka
23. Crvena zvezda
24. Neki Mediteran
25. Da :)
26. Paste i čokolada
27. Predvečerje
28. Profesionalan, pre svega džentlmen
29. Najbolji vic koji si čuo u poslednjih nekoliko dana?  
*Sreo Perica profesora matematike. Perica vozi besni Mercedes, nosi zlatnu kajlu, ima gomilu para. Profesor pita Pericu: „Perice, kako si uspeo da zaradiš toliko para? Pa, ti si bio najgori đak u školi!” Perica odgovara: „Profesore, to i nije tako teško. Kupim za jedan dinar, prodam za dva i zaradim 1%”.*
30. A sad adio :)



SANJA FODER  
HR menadžer  
HF Grupa

1. Njasa
2. 1976.
3. Jarac
4. Brata (jednog ali vrijednog:)
5. The One, DG
6. Komunikativnost, optimizam, upornost
7. Nestrpljivost
8. Matematika
9. Učiteljica, fizičarka, knjižničarka...
10. Romana, Andreja i Vanda
11. Crvena
12. Nemam ih:)
13. The Usual Suspects; Pride and Prejudice
14. Zvonili ste milorde?; Allo!Allo!; Teorija velikog praska...
15. Balthazar
16. Rock
17. Nemam ih:)
18. Sto godina samoće, Ponos i Predrasude
19. Čitam
20. Sadašnjost je dovoljno dobra
21. Delfin
22. Rukomet
23. Nijedan
24. Sviđa mi se u Hrvatskoj, ali bih posjetila sve zemlje i gradove kad bih mogla kad bih mogla
25. Trenutno nemam :)
26. Kineska kuhinja
27. Veče
28. Inovativan, sposoban, simpatičan
29. Omiljeni pisac?  
Karl Maj
30. Život je lijep!



JELENA TOKANOVIĆ  
Finansijski i HR direktor  
BAYER

1. Nemam oficijelni, samo po izboru dragih ljudi
2. 21.03.1975.
3. Ovan-Bik, ali nisam tvrdoglava :)
4. Sestru
5. Skoro uvek kupujem neki drugačiji
6. Volim život, vrednica, nema odustajanja, sve je moguće
7. Ček da se setim :) Ponekad iracionalna i perfekcionista
8. Matematika
9. Svašta, ali uvek uspešna i srećna, a sanjala sam i Nobelovu nagradu :)
10. Aleksandra, moja sestra
11. Crvena
12. Nemam, menja se u trenutku, ima mnogo dobrih
13. Romantične komedije, akcije, borilački
14. Prijatelji
15. Pepeljuga
16. Volim moderno i popularno... ali i stare hitove koji nikad ne prolaze
17. Beyonce trenutno
18. Recimo, Kad je Niče plakao
19. Družim se, idem na pijacu, šetam po gradu, sređujem stan
20. Iskreno sve mi je bolje što sam starija, nadam se tj. daću sve od sebe da tako i ostane. A izvan mog života, recimo, doba tri musketara i velikih heroja, vitezova...
21. Mali slatki psi sa očima deteta
22. Samo oni u kojima učestvujem, inače ne pratim sport
23. Preskačem pitanje :)
24. U ovoj u kojoj živim!
25. Da, Zoki
26. Škampi
27. Rano jutro
28. Mislim da je uporan, organizovan i opasan i fer igrač
29. Zbog čega su ti zadnji put oči sijale od sreće?  
Kada mi je ćerka dobila 95% na accountingu.
30. Learn life long... and stay young forever

# Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

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.

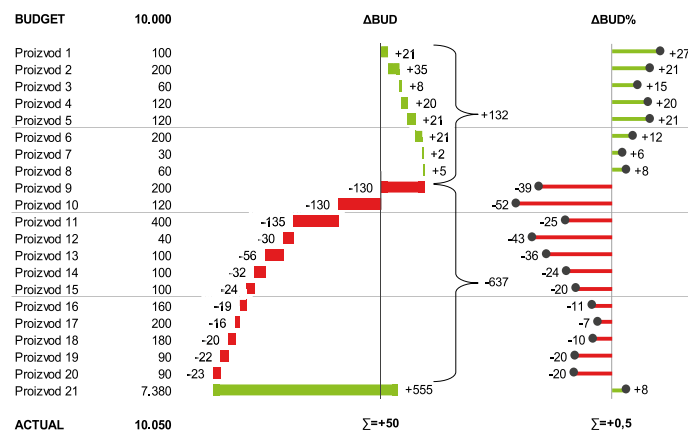


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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)

# Za tvojoj biznis nema granica

uz nove Vip Biznis tarife

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

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

060 1234 [www.vipmobile.rs](http://www.vipmobile.rs)

**vip**  
Druga priča