

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 14 ■ JANUAR 2018.



intervju

KRISTINA
BOJOVIĆ
EMS

tema broja

BUSINESS
INTELLIGENCE

sasvim lično

Darko Bjelić
MAGNA SEATING

paralelni intervju

Milica Netković
KAPPA STAR GROUP
Natalija Pešić
VIP MOBILE



9 772406 028001





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.

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

ZAMENIK UREDNIKA

Jovana Milačić

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Dada Jovanović, Marija Švigir, Miloš Cvetković, Ivan Đurić, Julija Popović,
Mile Mitrović, Đorđe Arsić, Ana Mijailović, Anja Radovanović, Uroš Todorović, Manja Marković,
Maja Žarković, Mirjana Štefika, Stefan Ristić, Milana Kutlić

GOSTI BROJA

Kristina Bojović, Darko Bjelić, Rajko Vasojević, Dimitrije Stojanović, Milica Netković, Natalija Pešić,
Žaklina Teofilović, Žarko Savc, Gordana Jankov, Marija Tatarević, Veljko Stanojković, Leo Pandžić-
Direktor strategije, Andrija Pavlović, Snežana Trajkovski, Slaviša Lečić, Milan Listeš, Petar Živković,
Miloš Pucarević, Goran Slijepčević, Tijana Drljević, Milan Manić, Miloš Puzić, Miloš Zeković, Miloš
Vasić, Ivana Dagović, Nebojša Vlatković, Đorđe Milinković, Živka Mutlak, Sandra Rapo, Dragana
Ovčarov, Aleksandra Dangubić, Marija Petrović, Mirjana Ožegović, Jelica Travica, Sonja Mandić,
Jelena Mihajlović, Biljana Zlokolica, Miloš Đukanović, Lela Jović

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Goran Paucanović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

10.000 komada

O NAMA

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



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

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa



CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005

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

G-SHOCK
ABSOLUTE TOUGHNESS
MASTER OF G



SATOVI ZA ČVRSTE PROFESIONALCE

VREME JE DA ZAUZMETE STAV

Postoje muškarci koji nadu izgovore. I ima ih nekoliko, koji ne propuštaju ni jednu priliku da dokažu čvrstinu. Bilo da je u vazduhu, na zemlji ili usred okeana:

Master of G kolekcija je napravljena za muškarce koji imaju svoj stav. Bilo kada. Bilo gde.




GRAVITYMASTER
GA-1100


MUDMASTER
GWG-1000


GULFMASTER
GWN-01000

Boj se ovna, boj se govna – pa kad ćeš živjeti?

Meša Selimović

Sa 25 godina naučio sam da vozim bicikl. Sa 30 naučio sam da vozim rolere. Sa 35 naučio sam da skijam a onda me je sin motivisao da u 40. naučim da vozim snowboard. U 45. godini odlučio sam da napravim najbolju konsalting kompaniju u Srbiji sa 100 konsultanata koji će se baviti nemačkim controllingom i japanskim kaizenom. Dakle, u Srbiju dovodim Nemce (controlling), odnosno Japance (kaizen).

Moja dobra prijateljica Marija mi je jednom rekla: „Boki, ti deluješ tako sigurno i odlučno. Tačno znaš šta želiš“. Ja sam, iskreno rečeno, bio zbunjen tom izjavom a pomalo i šokiran. „Ja – siguran i odlučan? Pa, ja imam toliko dilema, nedoumica, ja uopšte nisam hrabar...“. Marija me je podstakla da počnem da razmišljam o tome kako ja *izgledam* drugima, odnosno kako se ja *zaista osećam*.

Moji saradnici (klijenti, zaposleni, dobavljači, porodica) uglavnom me vide kao odvažnog, hrabrog, sa puno energije i sa jasnom vizijom. Sa druge strane, ja sebe često vidim kao neodlučnog, nemam hrabrosti da „presečem“, sporo donosim odluke. Mislim da mnogo odugovlačim, imam puno nedoumica, često ne mogu ili ne smem da donesem odluku zbog mnogo analiza (*analysing by paralising*). Šta je istina između ova dva različita pogleda?

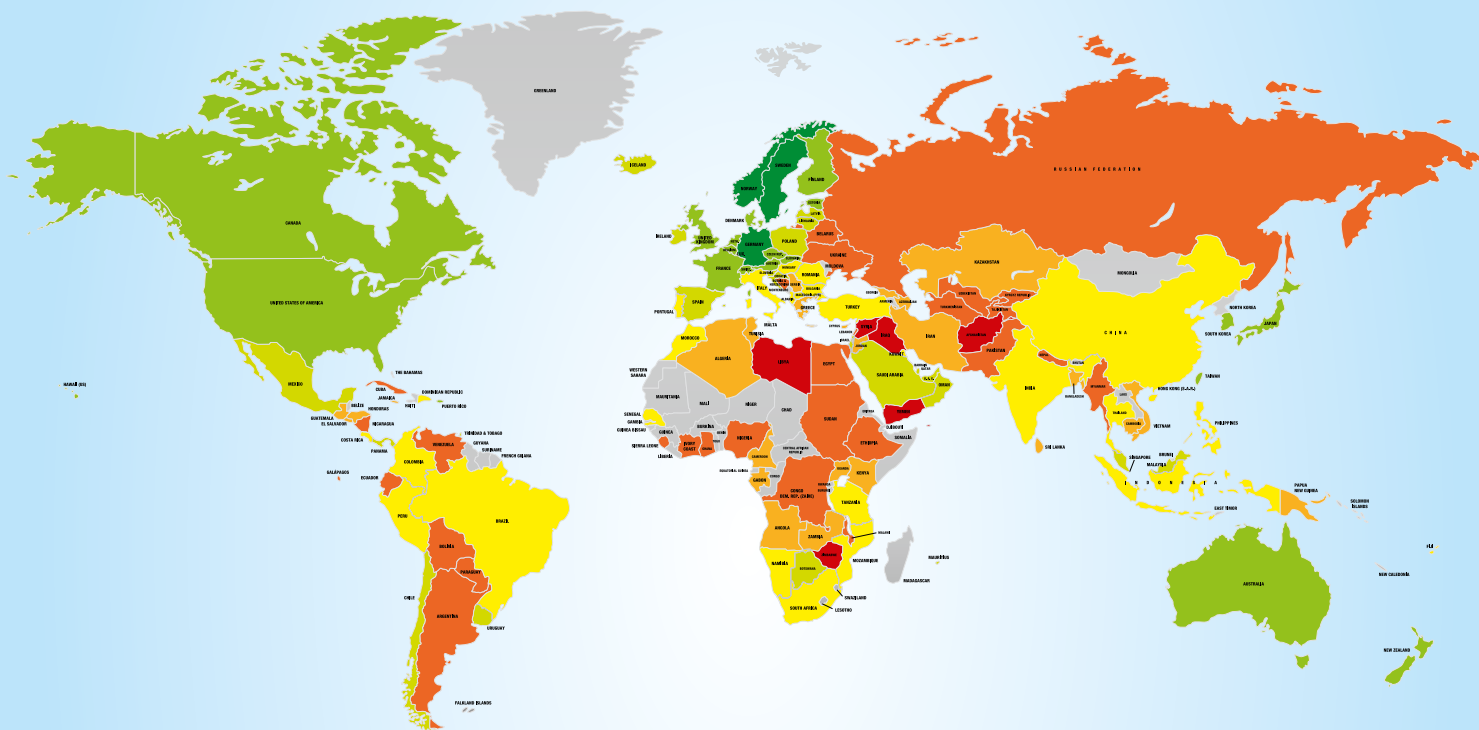
I na kraju, da se vratim na moje „velike“ podvige koji se događaju na svakih pet godina. Šta planiram da uradim u 50. godini, odnosno za dve godine? Moj „veliki san“ je da naučim da plešem – kako klasične plesove (valcer, tango, disko i sl.), tako i srpsko narodno kolo. Nadam se da ću imati hrabrosti i vere u sledeće dve godine za ovaj strateški potez. U „Controlling magazinu“ broj 24 videćete da li sam uspeo.



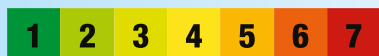
Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB

ZAŠTITE SVOJE POSLOVANJE

- PROVERITE DA LI SU VAŠI PARTNERI RIZIČNI!



Ocena rizika države



Nizak rizik Visok rizik

 Nije ocenjeno

dun & bradstreet
WORLDWIDE NETWORK

 **Bisnode**
Make a smart decision

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

sa- dr- žaj 14



TEMA BROJA - BUSINESS INTELLIGENCE

- * **Leo Pandžić**
Direktor Direkcije za Strateško planiranje, menadžment kontrolu i izveštavanje, DDOR Novi Sad **12**
- * **Andrija Pavlović**
Direktor sektora za plan, analizu i upravljanje sredstvima tehničkih rezervi, DUNAV OSIGURANJE **16**
- * **Snežana Trajkovski**
Menadžer plana i analize, DELEZ SRBIJA **18**
- * **Petar Živković**
Menadžer korporativne strategije i PMO, AIR SERBIA **22**
- * **Goran Slijepčević**
Analytics Sales, IBM **24**
- * **Slaviša Lečić**
Head of presales for South East Europe, SAP WEST BALKANS **30**
- * **Milan Listeš**
Regional BI Manager, ADACTA GROUP **32**
- * **Miloš Pucarević**
Business Development Manager, GOPRO **34**
- * **Tijana Drljević**
Presales consultant, M&I SYSTEMS, CO. GROUP **38**

INTERVJU

- * **Kristina Bojović**
Izvršni direktor za ljudske resurse, ELEKTROMREŽA SRBIJE **42**

IZ PRVE RUKE

- * **Ivana Dagović**
Finansijski controller za Zapadni Balkan, PEPSICO ZA ZAPADNI BALKAN **50**
- * **Nebojša Vlatković**
Head of Controlling, FRIKOM **52**
- * **Đorđe Milinković**
Šef odeljenja controllinga, PEŠTAN **56**

BIZNIS PANEL

- * **Milan Manić**
Direktor fabrike LEONI u Malošištu, LEONI WIRING SYSTEMS SOUTHEAST **68**
- * **Miloš Vasić**
Business Excellence Manager, BALL PACKAGING EUROPE BELGRADE **70**
- * **Miloš Zeković**
Supervisor pakovanja, CARLSBERG SRBIJA **74**
- * **Miloš Puzić**
Rukovodilac službe održavanja, HEMOFARM pogon Šabac **78**

KONFERENCIJE

- * 33. ICV sastanak **80**

HRM

Human Resources Management

KONGRES

Srbija 2018



23. februar 2018.
Beograd / Hotel Zira

- * Centralni događaj za HRM Srbije
- * Top 20 direktora HR-a kao govornici i panelisti
- * 200 najboljih HR profesionalaca na jednom mestu

Registracija
011 3047 126
063 8500 991
www.mcb.rs

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



Govornici i panelisti



Bojan Šćepanović
Direktor
Menadžment
Centar Beograd



Nataša Stamenković
Direktor
ljudskih resursa
NIS AD



Žaklina Teofilović
Head of HR
SR Technics



Dragan Marčeta
Potpredsenik divizije
za Istočnu Evropu za
ljudske resurse
Tarkett



Ivana Jevtić
HR direktor
Tehnomanija



Draško Marković
Izvršni direktor za
ljudske resurse
Telekom Srbija



Zoran Jović
HR direktor
Trelleborg



Marija Tatarević
HR manager
Victoria group



Natalija Pešić
Head of HR
VIP mobile



Miloš Davidović
HR direktor
YAZAKI



Jelena Stojković
HR Operations
Manager
Atlantic Grupa



Aleksandra Dutina
HR direktor
Carlsberg Srbija



Dejan Botić
Director of HR
Department
DDOR Novi



Dušan Krejaković
HR menadžer
Dexy Co



Kristina Bojović
Izvršni direktor za
ljudske resurse
Elektromreža
Srbije



Jelena Lukić
HR direktor
Geodis



Silvana Đurčević
HR direktor
Konzern Bambi



Anja Dadasović
Head of HR
Koteks Viscofan



Jelena Spasić
HR manager
Leoni Wiring
Systems



Kristina Golubović
HR menadžer
Magna Seating



SASVIM LIČNO

- * **Darko Bjelić**
CFO, MAGNA SEATING DOO **62**
- * **Rajko Vasojević**
HR direktor KNJAZ MILOŠA i direktor KNJAZ MILOŠ NATURE **88**
- * **PARALELNI INTERVJU 114**
Milica Netković
Direktor ljudskih resursa Grupe, KAPPA STAR GROUP
- Natalija Pešić**
Head of HR, VIP MOBILE
- * **Dimitrije Stojanović**
Potpredsednik za operacije, DELEZ SRBIJA **130**

EXCEL TIKOVI

- * **Miloš Cvetković**
Stariji consultant, MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD **84**

HR

- * **Veljko Stanojković**
Compensation and Benefits Manager, IMLEK **94**
- * **Gordana Jankov**
HR menadžer, DIJAMANT **96**
- * **Žarko Savić**
Sales Capability Development Manager, NELT GRUPA **100**
- * **Žaklina Teofilović**
Head of HR, SR TECHNICS **104**
- * **Marija Tatarević**
HR direktor, VICTORIA GROUP **108**

NAJBOLJI CONTROLLING TIMOVI

- * **Carlsberg Srbija 112**

OD A DO Š

- * **Dragana Ovčarov**
Kordinator za marketing izveštavanje, HEMOFARM **112**

MARKETING

- * **Živka Mutlak**
HR & Marketing manager, ADACTA BEOGRAD **124**
- * **Sandra Rapo**
Ekspert za razvoj i promociju brendova **127**

ZABAVA

- * **Pre i poste 138**
- * **Najlepše bebe controllinga 139**
- * **Moj kućni ljubimac 140**
- * **Ukrštenica 142**

SPOMENAR

- * **Marija Petrović**
Komercijalni controller, KONCERN BAMBI **144**
- * **Aleksandra Dangubić**
FCO Business Partner, MERCATOR S **144**
- * **Mirjana Ožegović**
Finance Controller, HENKEL SRBIJA **145**
- * **Jelica Travica**
Controlling manager, GREINER I JP PACKAGING **145**

Vi ste na potezu!

Odaberite najbolje rešenje
za svoju firmu.



Upravljanje
finansijama



Upravljanje
nabavkom



Prodaja i
Marketing



Upravljanje
projektima



Proizvodnja



Izveštavanje



Upravljanje
ljudskim resursima



Upravljanje
servisom

BUSINESS INTELLIGENCE

„BI“ ILI „NE BI“ PITANJE JE SAD



Leo Pandžić
Direktor Direkcije za
Strateško planiranje,
menadžment kontrolu
i izveštavanje
DDOR NOVI SAD.

U današnje doba rapidni napredak u elektroniци posledično „gura“ razvoj poslovnih softverskih rešenja. Ne tako davno hardver je bio presudan pri donošenju odluka top menadžmenta za pitanja kao što je – u kom pravcu će se razvijati informatička podrška. Danas za to služi softver. Ali opet, i nije samo do softvera.

CONTROLLING POČINJE SA PLANIRANJEM

Ako planiranje u kompaniji dobro funkcioniše, odnosno ako su rezultati poslovanja unutar planskih granica, to znači da i top menadžment dobija ispravne informacije za donošenje poslovnih odluka. Ukoliko neka kompanija ima uveden Business Intelligence (BI), to znači da ima ne samo softver i sistem (alati, aplikacije

ili standardizovani proizvodi), nego i celokupan proces upravljanja podacima. Kako se na kraju sve zasniva na računovodstvenim podacima, za kreiranje kvalitetnih izveštaja i planova neophodna su tri osnovna preduslova:

- Obezbeđenost neophodnih ulaznih podataka
- Struktura podataka prilagodljiva za visoku granulaciju upita i
- Softver za manipulaciju podacima.

ZNAČAJ STRUKTURE PODATAKA

Menadžer, vodeći neku kompaniju, metaforički rečeno, upravlja „avionom“. Na raspolaganju mu je na desetine instrumenata, pokazatelja, indikatora upozorenja itd. a on treba da detektuje sve te podatke sa instrumenata,



Jednostavno – suština

i da zaključi koja je kombinacija pokazivača alarmantna, i kako da dođe bezbedno do ciljanog odredišta. Uz sve to, on mora da izbegava turbulencije, ostali saobraćaj i druge prepreke. Kompleksnost je izuzetna. Sve to liči na realno poslovno okruženja.

Navedena kompleksnost bi mogla da ima i suprotan zaključak, oslikana u izrekama: *The less is more*, odnosno „Manje je više“. Menadžeru je zapravo, u većini slučajeva, potrebna mogućnost da u što kraćem vremenu, na što manjem broju izveštaja, dobije sve ključne inpute na osnovu kojih se može doneti kvalitetna poslovna odluka. U tom slučaju, posao planera ili controllera je efikasno izvršen.

Moderna BI rešenja omogućavaju analizu skoro svih vrsta podataka i doprinose benefitu kompanija putem kontrole troškova, uvećanju prihoda, pa do poboljšanja opštih performansi



Kompletno – kompleksno

kompanije, i to sve usled unapređenja donošenja zaključaka poslovanja. Problem kompanija koje nisu iz IT struke jeste u tome što se one nisu razvijale poput IT mikro-društava, pa time ni struktura, ni kvalitet podataka nije pratio mogućnosti BI alata. Održavanje zdravih podataka o klijentima, proizvodima, imovini i mnogo čemu drugome, zahteva neprekidnu brigu o tome. Zato u praksi i postoje česti slučajevi kada kompanije imaju periodična „čišćenja“ i unapređenja baza podataka, a zapravo, poenta je u inicijalnom, kvalitetnom kreiranju istih i još važnije, održavanju takve konstantnosti.

**„URADITI JEDNOM I ZAVRŠITI“
I NIJE DOVOLJNO DOBRA LOGIKA**

Degradacija podataka je efekat koji, najče-

šće i ne mora da ima svoj vidljivi efekat na donošenje poslovnih odluka. Dok poslovne knjige kompanije pokazuju dobre rezultate, retko ko se zapita kakvi su podaci. Ali u suprotnom, ako jednostavnom inercijom pristizanja podataka u sistem sa određenim manjkavostima (nedostatkom atributa u vidu vremenskih odrednica i ostalih podataka iz strukture tabela šifarnika), uzrokuje da, kada je najčešće već kasno, dovede do toga da se moraju uraditi neizbežne promene u procesima poslovanja. Posledične aktivnosti u zavisnosti od kontaminacije podataka mogu biti manje ili više izražene kroz gubitak resursa i profita. Ono što ostaje kao problem jesu stari podaci koje je najčešće, skoro nemoguće unaprediti, jer su se izvori promenili, a svako poređenje poslovanja tekućeg sa prethodnim periodima – postaje nemerodavno.

Zato je izraz *Data monitoring* koncept koji na najefikasniji način osigurava kontinuitet ulaska zdravih podataka, što se postiže kreiranjem procedura i pravila koje validiraju ulaz u sistem, odnosno u suprotnom, zahteva se set dopuna za sticanje prava za upis u bazu. Ovakav sistem omogućava da se uoče slabe tačke u procesima kompanije, te izvrše korekcije istih.

Postoje tri klasična koraka kod obezbeđivanja kvaliteta podataka:

1. Detekcija problema ulaznih podataka.

Kako se baze podataka periodično pune podacima, to omogućava kreiranja utvrđenih poslovnih pravila koja obezbeđuju detekciju narušavanja integriteta baze podataka, pre nego što to postane kasniji problem.

2. Generisanje trenutnih upozorenja.

Kreiranje automatskog sistema markiranja i javljanja o postojanju „problematičnih“ podataka.

3. Identifikovanje varijacije različitih pojava kvaliteta podataka.

Kreiranje statistike i potencijalnih uzroka pri pojavi kontaminiranih podataka.

GENERAL REPORTING

U industriji osiguranja, kao i u svakoj drugoj grani privrede, postoji konačan skup kategorija

kojima društvo upravlja. Krenuvši od osnovnih ulaznih veličina poput zaključene premije, likvidiranih šteta, investicionih prihoda i rashoda, troškova sprovođenja osiguranja, te grupa podataka koji spadaju u aktuarske podatke. Sve navedene, kao i mnogobrojne navedene kategorije, cirkulišu raznim tokovima među funkcijama društva i na kraju, često pre nego što ih menadžer vidi u nekom od oblika, stižu u planning i controlling. Barem bi tako trebalo da bude.

Ultimativni cilj društva u svetlu planninga, controllinga i reportinga, u slučajevima da više funkcija prezentuje svoje podatke top menadžmentu, jeste standardizacija veličina, kategorija i prikaza. Planiranje i kontrola u tom slučaju preuzimaju funkciju General reportinga koja usaglašava i definiše:

- Set kategorija koji se prezentuje
 - Na primer, bruto zaključena premija bez poreza i bez primljenog saosiguranja, merodavne štete bez regresa, rezervisane štete bez troškova i sl.
- Pravila za pojedine kategorije
 - kojoj klasifikaciji vrste osiguranja pripadaju (npr. regulatornoj ili internoj)
 - po kom zakonskom okviru se beleže, računaju i isporučuju nadzornom organu društva (npr. ažurnost likvidacije šteta, brojanje oštećenih lica i stvari...) i
 - po kojim se tehnikama specifične profesije izvode (npr. frekvencija šteta, matematička rezerva...).
- Set izvedenih kategorija
 - racio šteta (u višestrukim opcijama za bruto i neto)
 - racio troškova (npr. sales driven, ukupan racio troškova...) i
 - stope rasta i učešća u totalu (horizontalna ili vertikalna klasifikacija).
- Standardizacija prikaza iznosa (red veličine) i brojeva, i
- Unifikacija grafičkih prikaza koja se u velikoj meri podudara sa poznatim IBCS pravilima koje promoviše Menadžment Centar Beograd.

Kategorija:	Kalkulacioni elementi:
Gross claims ratio 1	Gross earned premium I Gross incurred claims I
Gross earned premium I	GWP (with CO received) Δ Gross unearned premium (with CO received)
Gross incurred claims I	Gross claims settled (w/o allocated expenses; with CO received) Δ Gross RBNS claims reserves (w/o allocated expenses; with CO received).

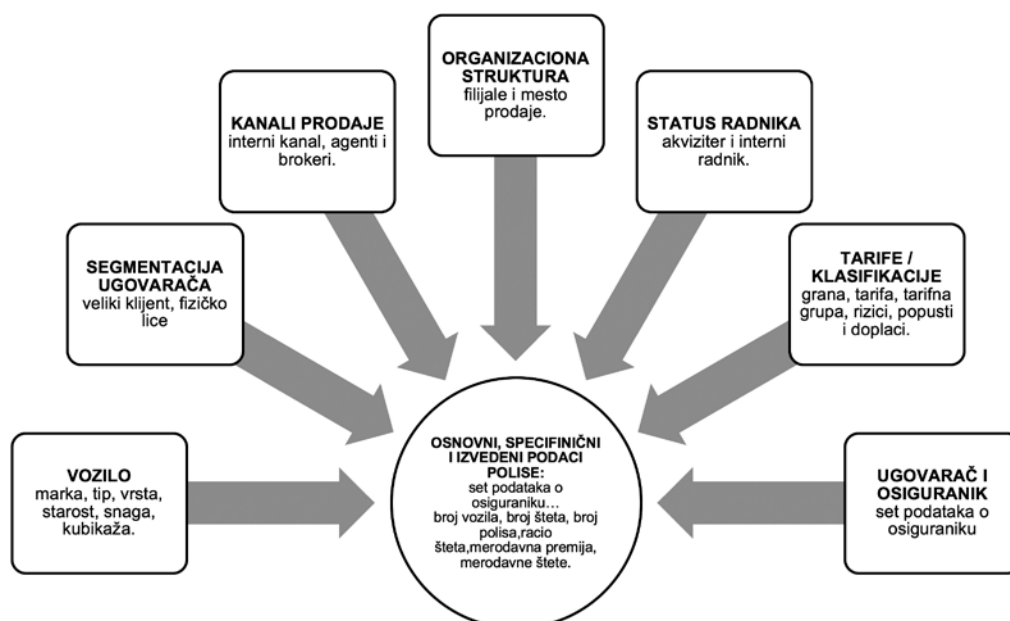
Primer: Jedna od verzija standardizovanog obračuna Bruto racija šteta

Postizanjem gorenavedenih ciljeva top menadžmentu se olakšava i ubrzava donošenje odluka, povećava kvalitet izveštavanja i automatizuje veliki broj aktivnosti, što dovodi do ušteda na više nivoa.

PRIMER GRANULACIJE PODATAKA ZA BIZNIS „MOTORI“

Osiguranje od autoodgovornosti i kasko osiguranje vozila čine preko 55% neživotnog osiguranja tržišta Srbije. Sama ta činjenica govori u prilog tome da su podaci vezani za ove dve grane osiguranja ključni u cilju što efikasnijeg definisanja strategije osiguravajućeg društva. Pojednostavljena struktura podataka koja daje sliku poslovanja motor biznisa obuhvatala bi sledeću „zvezdu“:

Prikazana struktura podataka motor biznisa, a slično je i u drugim biznisima, u raznim kombinacijama olakšava donošenje odluka po specifično posmatranim kategorijama, a time omogućava efikasnije prilagođavanje tarifa, u kom regionu tržišta treba rasti, i slično. U lancu kreiranja podataka neke poslovne promene i postojanje neprekinutog niza nadgradnje informacija o događaju donose stratešku prednost kompaniji u odnosu na konkurenciju koja to nema. U tom smislu, preduslov je postojanje već pomenutog *Data monitoringa*, uspostavljenih poslovnih procesa i softverskih alata, što daje kvalitetnu osnovu BI sistema. ■



MNOŠTVO PODATAKA... I MALO INFORMACIJA



Andrija Pavlović
Direktor sektora za plan,
analizu i upravljanje
sredstvima tehničkih
rezervi
DUNAV OSIGURANJE

Kao što se u prošlosti potraga za zlatom zasnivala na pronalaženju najvećih komada a zatim sve manjih i manjih, da bi se danas ispiranjem zemljišta, vode i peska dolazilo do najsitnijih čestica, tako je i sa upotrebom informacija u modernom poslovnom sistemu. Osnovne informacije o pokazateljima poslovanja nisu dovoljne da obezbede uspeh kompaniji. Neophodna je obimna analiza velike količine podataka kako bi se došlo do one zlatne informacije koja donosi komparativnu prednost kompaniji.

Moderan način poslovanja karakteriše pristup sve većeg broja informacija. Uvećavaju se skladišni kapaciteti uređaja za čuvanje i arhiviranje podataka, kreiraju se nove profesije, pronalaze nova rešenja za održavanje i administriranje bazama podataka, gabariti skladišnih uređaja postaju sve manji a njihovi kapaciteti sve veći.

Suočene sa sve većom količinom podataka, različite kompanije kreiraju parcijalne aplikativne modele koji primenu nalaze u datim područjima poslovanja prilagođenim aktivnostima pojedinih organizacionih jedinica. Formiraju se različite parcijalne baze podataka koje u određenoj meri mogu dati neophodne informacije liderima poslovnih procesa, ali one ne obuhvataju poslovanje kompanije u celosti. Sa aspekta parcijalnog upravljanja podacima, moderno doba se može opisati kao doba sa mnoštvom podataka ali malo informacija. Velika količina podataka i informacija promeniće dosadašnje modele upravljanja a osnovni faktor uspeha nalaziće se u internom znanju kompanije, razvijenom na temeljima poslovne inteligencije.

Era masovne informisanosti je tek počela, a osnovni ciljevi su: prikupljanje, čuvanje i anali-

ziranje poslovnih podataka i njihovo dalje prevođenje u kvalitetne informacije relevantne za odlučivanje. Digitalizacija poslovanja dodatno će ubrzati ovaj proces i multiplikovati količinu podataka. Svake godine i svakog dana imaćemo dodatne informacije, uočavaćemo nove analogije, donositi nove zaključke bazirane na različitim modelima upotrebe podataka. Uspešne će biti one kompanije koje tu potrebu prepoznaju i dosledno razvijaju koncept poslovne inteligencije baziran na alatima controllinga.

Arhitektura poslovne inteligencije je relativno dobro razvijena i poznata. Pojavni oblici OLAP sistema, Date Warehous i sl., razvijenih od strane velikih IT korporacija, obezbeđuju integrisanost heterogenih informacionih sistema prema nivoima organizacije, kao i integritet i relevantnost obuhvaćenih poslovnih podataka. U ponudi su različiti analitički alati primenljivi u određenim poslovnim ambijentima koji izražavaju određene međuzavisnosti različitih serija podataka uobičajenih u dosadašnjoj poslovnoj praksi.

Svi poslovni sistemi izrađeni prema nekom od principa integracije podataka, danas podsećaju jedan na drugi. Analitički alati koji se primenjuju na date podatke generišu slične informacije u različitim poslovnim sistemima. Postavlja se pitanje šta je to što će u budućnosti razdvajati uspešne od neuspešnih kompanija, odnosno na koji način će neka kompanija biti uspešnija od drugih?

Uspešne kompanije u budućnosti će biti, one koje će na osnovu efikasnih i najmodernijih modela integracije podataka, razvijati sopstvene modele poslovne inteligencije bazirane na analitici i upotrebi poslovnih podataka, tako da oni postanu relevantne informacije za odlučivanje i upravljanje koje će obezbediti uspeh.

Između najmodernije raspoložive arhitekture sistema sa jedne strane i prezentovanja informacija koje su osnova za donošenje odluka sa druge strane, postoji funkcija controllinga kao najvažniji konstitutivni element poslovne inteligencije moderne kompanije. Uz nepromeњene ostale pretpostavke u osnovnom modelu poslovanja, aspekti controllinga (analiza, izveštavanje i planiranje) postaju osnovni faktori uspeha.

Integracijom parcijalnih baza podataka mogu se sagledati dodatne međuzavisnosti između različitih dimenzija poslovanja, kategorija proizvoda i kupaca, ponašanja konkurencije i uticaja promena u poslovnom i makroekonomskom okruženju. Aktivnosti controllinga, poređenjem takvih vremenskih serija po različitim dimenzijama i jednim zajedničkim obeležjem, omogućavaju sagledavanje zakonitosti poslovanja koje do tada nisu bile poznate, pa samim tim nisu ni razmatrane prilikom odlučivanja. Upotrebom rezultata analize mogu se realizovati konkurentске prednosti i popraviti tržišni položaj kompanije. Analiza podataka mora biti pravovremena, tačna i pouzdana, i mora nedvosmisleno ukazivati na kretanje poslovnih performansi u datom vremenu. Analizom informacija i poređenjem rezultata moguće je utvrditi neke nove uzroke odstupanja, sagledati efekte ranijih odluka, preduzeti potrebne korektivne akcije i utvrditi mehanizme za praćenje tekućih rezultata.

Planiranje poslovanja postaje u većoj meri determinističko. Svaki aspekt rezultata poslovanja poseduje određenu determinantu osnovnog cilja kompanije. Izolacija te determinante je upravo posledica primene poslovne inteligencije u fazi analize podataka. Analizom se, dakle, utvrđuju parametri, razvijaju interni modeli izrade poslovnog plana koji obezbeđuje minimum odstupanja u odnosu na ostvarenja.

Promene okruženja u kojem kompanije posluju danas, nameću potrebu za stvaranjem novih rešenja obrade i upotrebe podataka. Nalazimo se u fazi implementacije smart tehnologija koje za rezultat imaju generisanje sve većeg broja podataka, upotrebljivih za pravilno pozicioniranje kompanije u modernim tržišnim okolnostima. ■

KOJE SU SVE KORISTI BI ALATA?



Snežana Trajkovski
Menadžer Plana i analize
DELEZ SRBIJA.

Business Intelligence (BI) možemo definisati na više različitih načina:

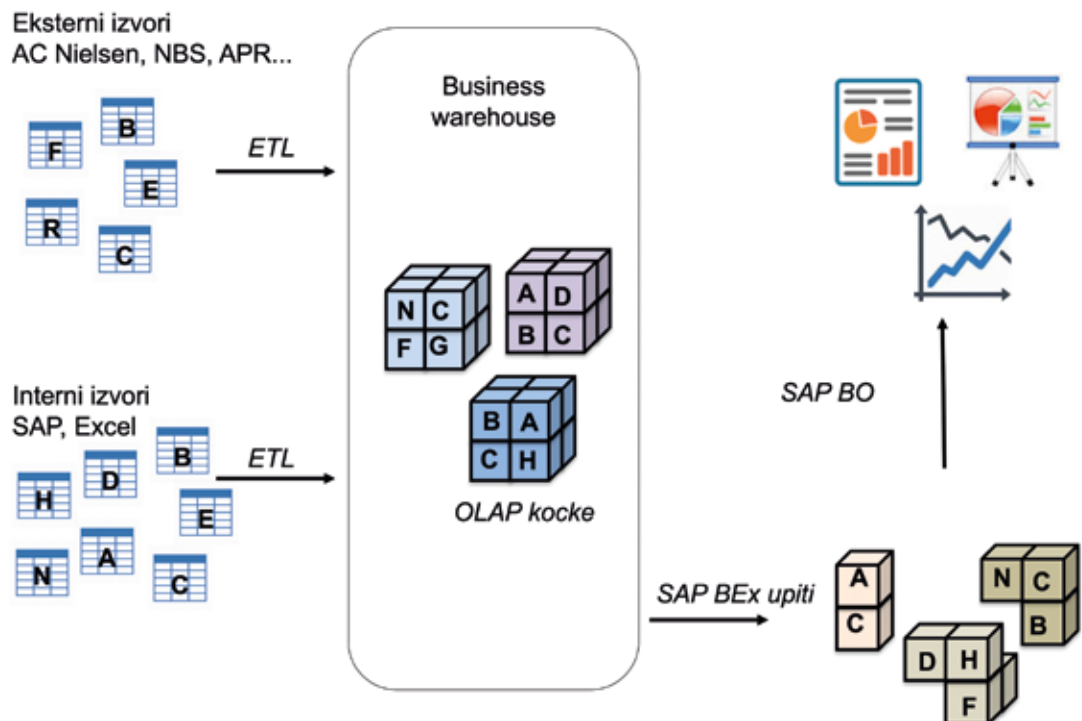
- Skup metodologija i koncepata za prikupljanje, analizu i distribuciju informacija uz pomoć softverskih alata;
- Tehnika poslovnog izveštavanja koja omogućava pronalaženje neophodnih informacija za brže i tačnije donošenje poslovnih odluka u kompaniji;
- Kontinuirani proces orijentisan na korisnike koji se sastoji od pristupa i istraživanja podataka i njihove analize, sa ciljem da se bolje razumeju, izvuku kvalitetni zaključci i donosiocima odluke pruže informacije za akciju.

Ako želimo da pojednostavimo, BI su na jednom mestu svi podaci neophodni za brzo i kvalitetno donošenje poslovnih odluka. Sa ra-

zvojem maloprodajne mreže nivo podataka koje je neophodno obraditi drastično se uvećava, nivo kontrole postaje sve kompleksniji, kao i pritisak na IT sektor za izradu dodatnih izveštaja. Rešenje ovog problema pronašli smo u primeni Business Intelligence alata. Delhaize Serbia od 2007. godine koristi kao BI alat Cognos, a prelaskom na SAP, od 2016. godine koristi se SAP Business Objects.

Postoji dosta koristi koje nam donosi BI sistem. Osnovne koristi su:

1. Single-point-of-truth
2. Sigurnost podataka
3. Kvalitetniji pristup budućem planiranju
4. Unapređen proces analize
5. Skraćenje vremena
6. Automatizacija izveštaja i
7. Smanjen pritisak na IT sektor.



1. Single-point-of-truth

Jedan izvor podataka ili jedna „jedina istina“. Svi korisnici podataka imaju jedinstven izvor podataka za analizu rezultata poslovanja. Ne troši se vreme u traženju razlika između finansijskih izveštaja i izveštaja komercijalnog dela poslovanja jer su dve strane koristile različite izvore za analizu.

2. Sigurnost podataka

Dodatne baze podataka se ne čuvaju po Excel fajlovima koji mogu da se izgube, već se sve prikuplja na jednom mestu sa definisanim pravima pristupa.

3. Kvalitetniji pristup budućem planiranju

Postojanje jedinstvene baze podataka obezbeđuje kvalitetniji pristup budućem planiranju. Kompletna istorija podataka je sada na jednom mestu, i tako koncipirana ona obezbeđuje bolji uvid u sezonalitete prodaje i troškove. Naravno, sagledavanje trendova nije sigurna karta uspešnog planiranja, ali predstavlja bolju osnovu na koju se nadograđuju svi ostali elementi koje moramo uzeti u obzir u tom procesu.

4. Unapređen proces analize

Formiranjem složenih OLAP kocki omogućeno je da kroz jedan izveštaj dobijemo niz neophodnih podataka za analizu potencijalnih mogućnosti ili problema. Na primer, ukoliko pratimo efekte renoviranja objekata iz 2016. godine, nije isto porediti YTD (Year to Date) period ove godine nasuprot YTD-a prošle godine, jer je prethodne godine objekat bio zatvoren 20 dana usled renoviranja. Ovo ne predstavlja problem ako imate 1 do 2 objekta u toku godine, ali ako imate 40 do 50 objekata koji se renoviraju u različitim periodima, otežano je praćenje stvarnih

efekata renoviranja. Korišćenjem SAP BI alata u mogućnosti smo da, kroz uporedive periode, za vrlo kratko vreme dobijemo realni efekat renoviranja, kako po sistemu objekat-kategorija, tako i u totalu za sve objekte.

5. Skraćenje vremena

Pre uvođenja BI, zaposleni su gubili dosta vremena na prikupljanje podataka iz raznih izvora (razne lokalne aplikacije, Excel fajlovi...). Uvođenjem BI, dobijanje podataka u velikoj meri je skraćeno i ostavljen je veći prostor za istraživanje, analizu i davanje predloga za korektivne mere.

6. Automatizacija izveštaja

Automatizacija izveštaja sa preciznim vremenskim okvirom omogućila je:

- Smanjenje broja izrade standardnih izveštaja i njihove distribucije krajnjim korisnicima; oni idu automatski kroz Web Intelligence (SAP BI alat);
- Bolju kontrolu poslovođi objekta, jer svakodnevno prati ostvarene rezultate svog objekta i više vremena provodi u prodajnom prostoru nego u kancelariji pripremajući raznorazne izveštaje;
- Bolju preglednost regionalnom menadžeru o radu objekata na njegovom terenu, i bržu reakciju na novonastali problem;
- Zaposlenima u direkciji pojednostavljeno je praćenje i kontrolisanje rada celog sistema kroz tačno definisanu listu izveštaja;
- Pomoć direkciji kada sve što nije obuhvaćeno trenutno u OLAP kockama, a neophodno je da maloprodajni objekti dobiju jednom mesečno, učitavanjem Excel fajla u Web Intelligence, pošalje na preko 400 e-mail adresa za svega 5 minuta.

Automatski izveštaji, jednom definisani, podložni su korekciji na bazi feedback-a korisnika. Automatski izveštaji mogu biti i tako definisani da svakodnevno controllingu dostavljaju samo spisak nepravilnosti. Tako npr. izveštaj Out of Stock za objekte koji za prethodni dan nisu imali na lageru artikla koji su na promociji, omogućava controlleru brže lociranje problema nego da dobija listing svih objekata i svih artikala na promociji. Važno je svaku nepravilnost uočiti na vreme da bi se što pre korigovala ili otklonila.

7. Smanjen pritisak na IT sektor

Do primene BI skoro svakodnevno je IT sektoru pristizala gomila zahteva za formiranje izveštaja za potrebe controllinga. Neki od tih izveštaja su možda korišćeni samo nekoliko puta i jednostavno zaboravljeni jer više nisu bili neophodni. To je bilo uzaludno trošenje IT resursa i vremena. Od uvođenja BI u kompaniji Delhaize Serbia izveštaje u najvećoj meri radi Biznis deo, a ne IT sektor. Samim tim IT sektoru je ostavljeno više prostora za unapređenje sistema kroz razvojne projekte.

Ono što je ipak važno jeste da se shvati da ne postoje standardni izveštaji koji će nam obezbediti sve neophodne informacije za controlling. Različiti problemi imaju različitu priču koju controller treba da otkrije, a to znači da nema standardne formule prilikom istraživanja već controller problemu mora da pristupi na sistematičan način.

Dobro postavljenim automatskim izveštajima problem se može locirati na višem nivou. Međutim, detektovanje stvarnih uzroka problema je moguće daljim istraživanjem i analizom. Za tu svrhu su nam neophodni brzi *ad hoc* izveštaji.

Svaki Key i End user može da na bazi definisanih upita metodom drill down locira problem sa najvišeg ka najnižem nivou koristeći čitav niz ponuđenih parametara za analizu. Na primer, na višem nivou - veliki pad prometa u kategoriji X, drill down postupkom dolazimo do detaljnije informacije gde je stvarni uzrok problema do nivoa artikala-objekat. Na ovakav način mnogo je jednostavnije i brže locirati problem.

VAŽAN PREDUSLOV ZA DOBRU POSTAVKU BI

Kad kompanija odluči da uvede BI kao sistem za izveštavanje, neophodno je da se timski pristupi implementaciji. Šta to podrazumeva u praksi? Pre svega, važno je da Biznis i IT sektor sarađuju od samog početka u smislu da Biznis treba da predoči sve probleme sa kojima se suočava u svakodnevnom radu, a da IT bude otvoren i u saradnji sa Biznisom dođe do najprihvatljivijeg rešenja. Lakše je kuću graditi iz temelja nego naknadno dodavati sve ono što je možda u startu izgledalo nebitno i suvišno.

Na bazi predočenih potreba od strane Biznisa, IT priprema sistem za postavku BI. Iz formiranih OLAP kocki, IT formira niz upita koje posle Biznis koristi za formiranje neophodnih izveštaja i analiza.

I pored uske saradnje Biznisa i IT sektora prilikom postavke BI upita, posao ovde nije završen. Novo vreme donosi i nove izazove, pa je neophodno unapređivati kako sistem BI, tako i znanje Key i End usera. A to je zapravo ono što ovaj posao jednim delom i čini dinamičnijim i zanimljivijim. ■



**POLJUBAC
PRIRODE.**

USKORO!

 **evelina**[®]
Surprisingly apple!

**LEPA. MLADA.
PRIVLAČNA.
URBANA.**

INFORMACIJA JE MNOGO, A MUDROSTI DA SE IZVUČE PRAVI ZAKLJUČAK MALO

Uzimajući u obzir moderne trendove i digitalne tendencije, sve prisutniju konkurenciju, otvorena tržišta, konstantan napredak tehnologije, razna pravila i regulacije, očekivanja korisnika koja stalno rastu i naravno Big Data i neophodan rast kako bi se održali na površini – više nije pitanje da li je potrebna poslovna inteligencija (Business Intelligence ili BI) već u kojoj meri je potrebna kako bi se slagalica što bolje sklopila.

Možemo posmatrati BI kroz 3 faze uticaja:

1. Execute (automatizacija i potencijalna zamena čoveka)
2. P&C (unapređenja procesa i kontrole)
3. Strategy (otkrivanje novih poslovnih prilika)

1. Execute (automatizacija i zamena čoveka)

U poljoprivredi, investicija u modernu mehanizaciju predstavlja desetostruko veću investiciju nego nekada, ne samo zato što je oprema dugotrajnija i kvalitetnija, već zato što je i pametnija. Današnja kabina traktora liči na kokpit aviona, imajući po desetak monitora, GPS navigaciju i traktoristu koji je završio visokokvalifikovane institucije, kako bi pilotirao ovakvom mašinom. Mašine uzimaju u obzir određene racije, prognoze, predviđene uslove i određuju optimalne GPS rute i miks ulaznih proizvoda putem raznih BI alata kako bi maksimizirali buduće prinose.

Gorepomenuti primer daje odličan osnov za pametne korekcije direktno na terenu, odličan monitoring alat, bazu za dalje analize i efikasnost pri radu, i može se reći da je dobar primer unapređenja procesa putem BI. Nekada su bile potrebne armije ljudi kako bi se određeni podaci sakupili, obradili i doveli do smislenih informacija, a veći deo analiza nije bio Value for Money, jer su bile previše kompleksne, obimne, a rezultati nejasni. Sada većina modernih sistema, sa naglaskom na ERP, nudi mogućnosti automatskog prikaza većine analiza.



Petar Živković
Menadžer korporativne strategije i PMO
AIR SERBIA

2. P&C

(Unapređenja procesa i kontrole)

More podataka koje se nalazi oko nas a koje čovek sam po sebi ne može da obradi, sada najzad dobija neki smisao. Pred nama, a posebno controllerima, novi je izazov – pronaći podatke koji se nalaze oko nas, naći im i dokazati upotrebnost i, rame uz rame sa biznisom, voditi ovakve inicijative koje će dovesti do smanjivanja troškova i neophodnih dodatnih prihoda koje bilo koji lider na tržištu mora da identifikuje kako bi se zadržao na tom mestu.

Zahvaljujući BI, analize nikada nisu bile dostupnije, kvalitetnije i baziranije na boljim i ažurnijim podacima. Ključan akcenat je na ažurnosti i danas kada prolazimo kroz vrlo dinamičnu poslovnu klimu, gde vremenski element ima sve veći značaj. Odgovor na promene na tržištu, konkurenciju, marketing/ PR aktivnosti, mogu rezultirati osetnim finansijskim ožiljcima.

Dynamic Pricing je novi izraz u biznisu, još više akcentovan u e-commercu, i ne bi bio toliko korišćen, možda čak ne bi postojao ni u rečniku da ne postoji poslovna inteligencija. Web se prilagođava, ne samo u smislu da napreduje svaki dan, već se prilagođava profilu koji pristupa određenoj informaciji i pokušava da eksploatiše najveći mogući povrat na investiciju i unapredi iskustvo korisnika.

Novi alat je sada dostupan prodaji, marketingu i celokupnom iskustvu korisnika. Taj alat je personalizacija. Personalizacija se danas koristi na svakom koraku a velikim delom uopšte nije vidljiva, već se sve dešava u back-office, samim tim, većina korisnika ne može ni da zami-



sli kompleksnost i zahteve koje BI ispunjava „iza zavesu“. Takođe, ovde je primenljiva i adaptirana izreka – „Personalizacija (BI) je kao donji veš, neophodno je imati ga ali nije nužno pokazivati ga.“

Decision making sada ima još više temelja na osnovu kojih se bazira, i opet je akcenat na ažurnosti. Svaki menadžer ima mogućnost oformljavanja svog dashboarda koji će mu služiti kao osnov poslovanja u svakom trenutku, to mogu biti stanja operativnih pokazatelja, finansijskih elemenata, status trenutnih projekata i novih inicijativa. BI pomaže da se sve svede na jednostavniji i složeniji način, kako bi se zadržala šira slika (Helicopter View), a da se ne bi gubilo vreme na obradi podataka (Data Mining).

3. Strategy

(Otkrivanje novih poslovnih prilika)

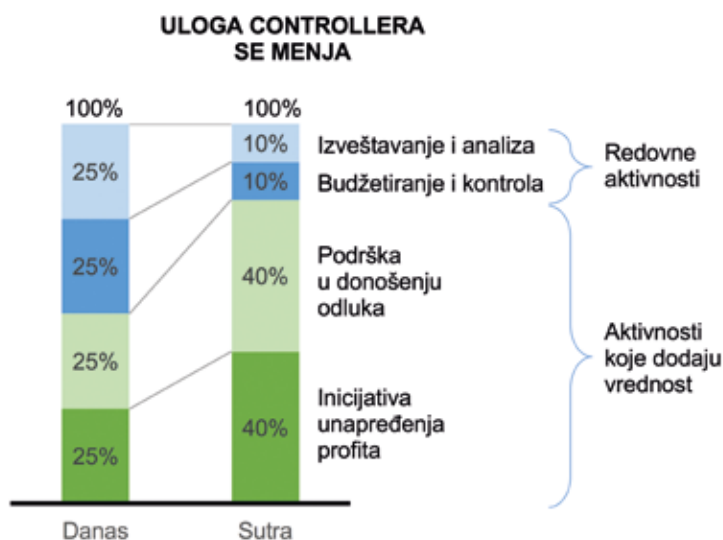
Sa novim alatima, dolaze nove prilike i novi uglovi posmatranja na stvari. Mogućnost da se zakorači ispred konkurencije, da se postane lider, da se otkrije nova niša, čak i prilika da se otkrije nova pod-industrija koja će, prema rečima Majkla Portera, postati potencijalni supstitut originalnom biznisu.

Podaci i informacije su oko nas, naš novi posao je da ih identifikujemo, obradimo, pronađemo prave poslovne prilike i fokusiramo našu strategiju oko njih koliko god to zvučalo kao citat iz Spajdermena – „Uz velike mogućnosti dolaze i velike prilike, ali i opasnosti“.

Koliko god je kompanija pronašla svoju industriju, dobro utemeljila svoj brend, izgradila poziciju, BI otvara puteve još agresivnijoj konkurenciji koja može uz razvijanje modernih BI alata imati dosta prečica ka preotimanju liderske pozicije. Zadatak cele kompanije jeste da se pronađu opasnosti i prilike, i da se svaka opasnost pretvori u priliku.

POTENCIJALNA ZAMENA ČOVEKA, ALI NE I ZAMENA CONTROLLERA

U novom svetu složenosti i ogromnog neotkrivenog potencijala, uloga controllinga se menja, tj. fokus controllera se menja. Kako se kompleksnost povećava, još više se pridaje pažnje povezivanju poslovnih podataka sa finansijskim komponentama:



Interni pogled – controller treba konstantno da unapređuje sistem poslovne inteligencije unutar svog domena i gleda kako da proširi svoj vidokrug i kako bolje da donese zaključke na osnovu raspoloživih informacija.

Biznis orijentacija – razumeti biznis i videti ga kroz finansijska sočiva, praćenje biznisa kroz njihove inicijative poslovne inteligencije je ključno kako bi se apsorbirao svaki benefit na koji se naiđe.

Controller će i dalje imati svoj opseg redovnih aktivnosti, međutim glavni fokus controllera će biti da, kao biznis partner, dodaje vrednost kroz nove inicijative kako se profit može unaprediti i kako da doprinese donošenju odluka, nekada i odluka koje nisu bile ni u razmatranju.

„Lepota stila, harmonije, gracioznosti i dobrog ritma zavise od jednostavnosti“, rekao je Platon.

Sa poslovnom inteligencijom ceo poslovni svet postaje mnogo komplikovaniji i na više je načina zavistan od poslovne inteligencije. Ovo obavezuje kompaniju da uvek bude na oprezu i da gleda iz hiljade novih uglova postojeće poslovanje i buduću perspektivu.

Iako je dobro uvek biti na oprezu, postoji i rizik od „prekomplicacije“ celog poslovanja i lakog gubitka šire slike i osnove biznisa. Sa tim u vezi, sa Platonom se možemo složiti. Uvek treba raditi na tome da stvari ostanu što jednostavnije i vraćati se korenima biznisa i jednostavnoj logici uz tzv. Good Feeling (dobar unutrašnji osećaj).

Lako je reći, a teško ostvariti dobar poslovni stil, harmoniju i ritam. ■

IBM-OV POGLED NA BI



Goran Slijepčević
Analytics Sales
IBM

IBM je u Business Intelligence oblasti dosta dugo, još od 60-ih i 70-ih godina prošlog veka i pojave računara koji su bili u stanju da na efikasan način obrađuju podatke o transakcijama i klijentima, i koji su služili za automatizaciju poslovanja. Još i tada je postojala potreba da se ti podaci iskoriste da bi se na efikasan način moglo upravljati kompanijama i da bi mogle da se donesu odluke zasnovane na podacima. Iako je to tada bilo rezervisano za najveće kompanije, pojava interneta, a zatim i eksplozija podataka, dovela je do toga da je oblast upravljanja podacima i Business Intelligence (BI) postala potreba svih kompanija koje žele da budu ispred svoje konkurencije.

Iako je i pre toga bio prepoznat u ovoj oblasti, IBM je akvizicijom kompanije Cognos 2008. godine, vodeće tehnološke platforme u to vreme, postao prepoznat kao jedna od vodećih kompanija u BI svetu. Kroz akviziciju Cognosa, IBM je dobio i još jednu, ljudima iz controllinga dobro poznatu, platformu za Planning&Budgeting – TM1. Ove dve platforme su bile lideri u oblasti alata za BI i Planning&Budgeting, i IBM je njihovim razvojem i unapređenjem funkcionalnosti, prateći potrebe klijenata, tokom ovih godina uspeo da zadrži ove pozicije i da ih unapredi, o čemu svedoči veliki broj kompanija koje ove alate koriste, kako kod nas, tako i u svetu.

Nakon ovog kratkog pogleda u istoriju, pogledajmo šta je danas BI, koja su aktuelna očekivanja od platformi u ovoj oblasti, koji su to glavni trendovi, i šta je svrha ovih alata uopšte. Ovde ćemo predstaviti tri glavna trenda:

- Self Service
- Data Governance
- Predikcije i operacionalizacija

Self Service

Porast konkurencije, ekonomske krize, novi igrači koji se pojavljuju u tradicionalnim industrijama, svest da postoji ogromna količina podataka koja se može iskoristiti kao konkurentna prednost, i uostalom čitav svet koji se ubrzao, dovelo je do toga da poslovni korisnici počinju da doživljavaju BI alate kao nasušnu potrebu da bi bolje razumeli kako njihove kompanije posluju i da budu brži i efikasniji od konkurencije. Ovo je dovelo do jednog termina koji se danas često koristi – *Self Service BI*. Jednostavno, potrebe poslovanja su takve da poslovni korisnici žele brzo i jednostavno da samostalno analiziraju podatke, prilagođavaju postojeće izveštaje, rade sopstvene analize i budu nezavisni od IT odeljenja. Današnja poslovna dinamika to jednostavno zahteva. Poslovni korisnici moraju biti u ulozi da se sami mogu lako povezati na izvore podataka ili „uploadovati“ svoje podatke



Ilustracija 1 – moderne vizualizacije u BI platformi – IBM Cognos

(npr. Excel fajl), lako analizirati podatke i kreirati vizuelizacije, imati potreban Intelligence i biti u mogućnosti da odluke mogu praviti brzo. Ova promena je dovela do toga da neka BI rešenja, koja su bila prepoznata pre par godina izgube svoje pozicije, ali i da se pojave neka nova rešenja. IBM je radeći sa svojim klijentima širom sveta prepoznao ove potrebe i pre par godina kroz novu ediciju IBM Cognos platforme omogućio self service i napredne mogućnosti vizuelizacije svojim korisnicima, kao i druge mogućnosti o kojima ćemo govoriti nešto kasnije.

Data Governance

Drugi trend koji se izdvaja poslednjih godina, iako je postojao od samog začetka BI oblasti, jeste potreba za nečim što se naziva *Data Governance u okviru BI domena*, kao i za tim da se obezbedi tačnost podataka koje koristimo u okviru BI alata.

Naime, BI po određenim podelama spada u deskriptivnu analitiku, koja ima za cilj da prikaže stanje poslovanja ili neke oblasti od interesa koristeći istorijske i trenutne podatke. Na osnovu tih podataka, poslovni korisnici donose odluke. Ukoliko informacije i analize na osnovu kojih donosimo odluke nisu tačne, ni naše odluke ne mogu biti ispravne, a pitanje kako obezbediti tačne informacije se često zanemaruje.

Pre par godina se u oblasti BI stavlja mnogo akcenta na domen vizuelizacije, dopadljivog izgleda izveštaja, kao i spomenutih self service mogućnosti i zanemario se osnovni postulat BI platformi – da one treba da omogućе neki Intelligence za donošenje odluka i da moraju osigurati da podaci koje prikazuju budu tačni. Zanemarivanjem ovih karakteristika, kompanije su često imale iscepkane mini BI platforme, koje su sve kreirale svoju „istinu“ nad različitim skupovima podataka. Kao rezultat, različiti delovi firmi su imali svoje informacije o stanju poslovanja koji su se pritom razlikovali i bili netačni, jer svoje analize nisu radile nad ispravnim i kompletnim izvorima podataka. I spoljni razlozi su napravili svoj uticaj – IT sistemi su se vremenom umnožili i usložili, količina i raznolikost podataka se mnogostruko uvećala, pa samim tim i izvori podataka nad kojima su se radile analize kroz BI platforme. Kao rezultat ovih okolnosti, ponovo je u prvi plan izašao jedan od osnovnih postulata – a to je da informacije koje prikazuje BI platforma moraju biti tačne i da mora postojati upravljivost nad podacima u BI platformi. Odnosno, često kažemo da krajnji korisnik mora biti u mogućnosti da „jednim klikom“ može doći do informacije kako se došlo do određenog broja u nekoj analizi i izveštaju (ovo se često naziva *Data Lineage*) – gde se nalaze izvorni podaci za taj broj i koje

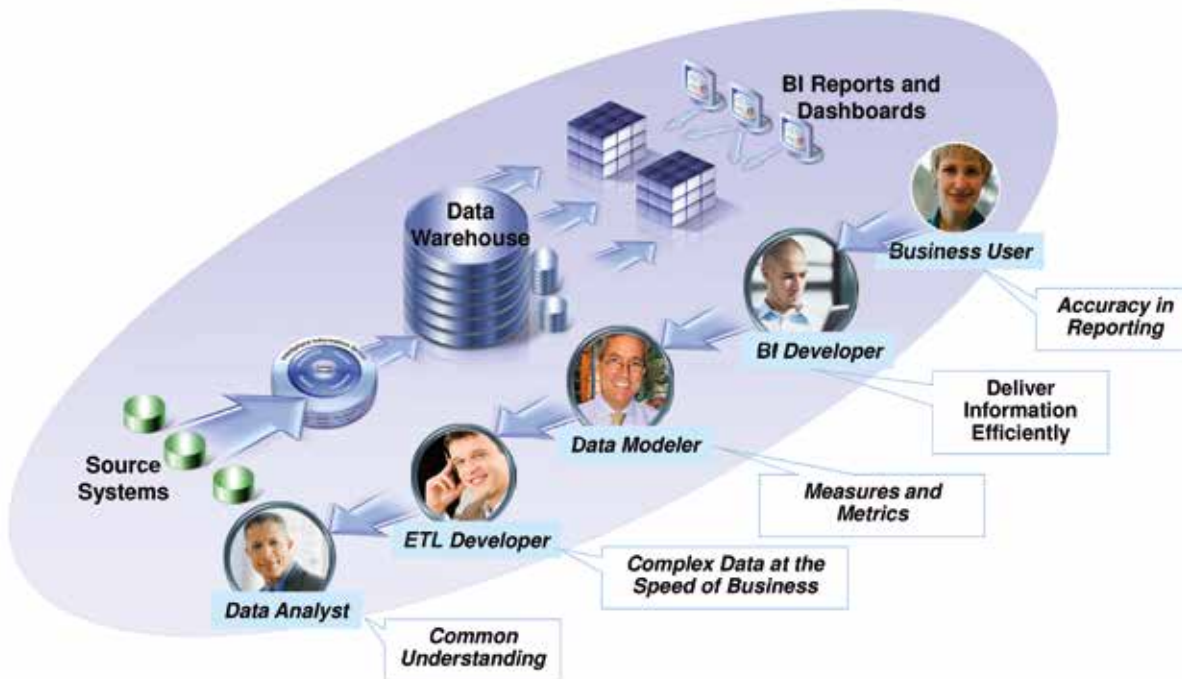
su kalkulacije primenjene da bi se došlo do tog broja koji gledamo. Drugi bitan aspekt je poverljivost podataka i bezbednost – kompanijske analize često u sebi imaju podatke koje ne treba da vide svi zaposleni, odnosno u zavisnosti od uloge u firmi, različiti ljudi vide neke podatke kao maskirana polja. Sve ovo govori da BI nije samo domen jednostavnog kreiranja dopadljivih grafikona, već mnogo više.

Ovde bi možda bilo zgodno napraviti digresiju i spomenuti da smo se više puta susretali za različitim razumevanjem šta je to BI, u zavisnosti od toga da li sagovornik dolazi više sa poslovne ili IT strane. Poslovni korisnici, pod BI platformom ili BI domenom kao jednom celinom obično podrazumevaju ono što vide – izveštaje i analize kroz neki BI alat (npr. Cognos) kao i mehanizme/ alate u pozadini koji pune i pripremaju podatke. Ljudi koji dolaze iz IT sveta, ovaj deo u pozadini često jasnije dele i odvajaju od BI domena (koji se odnosi na onaj sloj koji je okrenut prema krajnjim korisnicima) i koriste termine kao *DWH* – Data Warehouse (odnosno, skladišta podataka) i *ETL alate* (alate kojima

se DWH sistemi pune podacima iz izvornih sistema u formi pogodnoj za izveštavanje). I jedna i druga terminologija mogu se smatrati ispravnom. Ipak, to nam signalizira da je onaj sloj koji krajnji korisnici ne vide, prilično bitan. Često baš od tog DWH i ETL sloja zavisi šta će krajnji korisnik moći da uradi kroz BI platformu, da li će imati pravovremene podatke, da li će oni biti tačni, pouzdani i slično, odnosno da li će spomenuti Data Governance biti omogućen. Odnos BI elementa prema Data Warehouse i ETL elementima je sličan kao i sa automobilima – da bismo se kao vozač osećali dobro u vozilu, potrebno je da pored lepog enterijera, korisne i lepe grafičke konzole, imamo i sistem koji dobro radi tamo negde „ispod haube“.

Predikcije i operacionalizacija

Treći trend koji vidimo u BI domenu, u širem smislu, jeste potreba da BI više ne treba samo da obezbedi pogled na istorijsko i trenutno stanje poslovanja, nego i da na neki način treba da nam omogući „pogled u budućnost“, odnosno prediktivnu analitiku i operacionalizaciju BI domena.



Ilustracija 2 – tok podataka prema Business Intelligence platformi



Ilustracija 3 - Planning&Budgeting vizuelizacije - IBM Planning Analytics

Poslovni korisnici sve više žele da imaju nešto što bi omogućilo efikasan forecasting, odnosno predikcije na koje se mogu osloniti. Prediktivna analitika, za razliku od deskriptivne (u kojoj se nalazi tradicionalni BI), koristi istorijske podatke da u njima pronađe zakonitosti, trendove i obrasce i na osnovu toga predvidi buduće ponašanje. I kod nas vidimo da se korisnici počinju okretati ovoj oblasti. Naime, iako je kreiranje prediktivnih modela kompleksan posao i nije „staklena kugla koja sama pogađa budućnost“, benefiti koje ovakva rešenja donose su vrlo jasno vidljivi (npr. uspešnost marketinških kampanja na osnovu predikcija koji će klijenti pozitivno odgovoriti na ponudu).

IBM je akvizicijom kompanije SPSS, 2009. godine, dodatno ubrzao razvoj svoje ponude na polju prediktivne analitike i danas klijentima nudi sveobuhvatan portfolio alata u domenu analitike, integrišući prediktivnu analitiku u sve druge poslovne oblasti, uključujući i BI. Ovaj domen IBM prediktivne analitike, kombinovan sa Business Intelligence domenom, koriste brojne retail kompanije kod nas i u regiji, kao i telekom

operatori i banke i osiguranja. Jedan od primera upotrebe prediktivnih alata u BI i controlling oblasti je kod jednog od vodećih evropskih avio prevoznika, inače dugogodišnjeg korisnika IBM alata za Planning&Budgeting (TM1, odnosno današnji naziv IBM Planning Analytics). Kako je ovo dosta konkurentna industrija, oni su imali imperativ povećanja tačnosti forecastinga i cash flowa na dnevnom nivou, što je bio jedan od bitnih KPI-eva, i za tu upotrebu su iskoristili IBM prediktivnu tehnologiju, koja je u kombinaciji sa Planning&Budgeting TM1 platformom dala vrlo značajne rezultate.

Pored ova tri trenda, zgodno je napomenuti i da u domenu controllinga, odnosno alata za controlling prepoznajemo i potrebu da alati za Planning&Budgeting i what-if analize, imaju u sebi i BI komponentu – odnosno elemente vizualizacije kroz dashborde ili reporte na kojima vidimo parametre od interesa (realizaciju budžeta, razne YTD parametre i sl.) – što daje zdravstvenu sliku našeg poslovanja i na osnovu čega možemo da se vratimo unazad u domen planiranja i radimo potrebne korekcije.

Vodeći se tim motivima, IBM je u sklopu svoje Planning&Budgeting platforme integrisao i domen BI – vizuelizacije, koji omogućava poslovnim korisnicima jednostavnu kreaciju daskborda i reporta, na isti način koji omogućava i nezavisna BI platforma.

Sve u svemu, trendovi koje vidimo u regiji i svetu, aktuelni su i kod nas. BI rešenja treba da budu vizuelno atraktivna, orijentisana krajnjim – poslovnim korisnicima i namenjena jednostavnoj upotrebi, gde se mogu analizirati bilo koji podaci na brz način. Sa druge strane, BI platforme treba da zadrže svoju robusnost i pouzdanost, mogućnost upravljanja i bezbednost, kao i da omoguće krajnjim korisnicima da se mogu pouzdati u analize koje rade. Bez toga, jednostavno, Business Intelligence više nije Intelligence. I organizacije u Srbiji, koje posluju u različitim industrijama, postaju sve svesnije uloge i važnosti BI rešenja za poslovanje, i uočljiv je pozitivan trend u njihovom prihvatanju. IBM u domenu BI rešenja koristi poznatu stabilnost i bezbednost Cognos platforme i obogaćuje je novim mogućnostima kao što su self service mogućnosti, moderne vizuelizacije, storytelling mogućnosti, potpuna prilagođenost radu na mobilnim uređajima i slično. Kao rezultat toga, veliki broj domaćih kompanija svoj Business Intelligence zasniva na Cognos platformi – od banaka, telekom operatera i državnih



Ilustracija 4 - IBM Cognos Analytics

institucija, pa do malih i srednjih kompanija koje su iskoristile ovu platformu da bi imale bolji uvid u svoje poslovanje i ostvare prednost u odnosu na konkurenciju.

IBM poseduje i alate i ekspertizu u svim oblastima analitike i može pomoći da se pronađu odgovori na pitanja: šta se desilo, zašto se desilo, šta će se desiti, šta bismo trebali da radimo i šta je naš plan. ■



Ilustracija 5 - kompletan krug analize podataka



M&I SYSTEMS, CO. GROUP

**VAŠ PARTNER
ZA DIGITALNU
TRANSFORMACIJU**

www.mi-system.co.rs

CEO SVET SE MENJA, ZAŠTO NE BI I FINANSIJE?



Slaviša Lečić
Head of presales for
South East Europe
SAP WEST BALKANS.

Skoro pa bez izuzetka, stručnjaci u finansijama traže načine da odgovore na izazove digitalizacije u vremenu nestabilne ekonomije – regulativama prisutnim u zadnjih nekoliko decenija. Digitalizacija je proces za koji je potrebno vreme. Ona se dešava paralelno sa konstantnim inovacijama i to je potpuno nova paradigma. Koliko je digitalizacija značajna, pokazuje podatak da 72% lidera smatra da će sledeće tri godine imati više uticaja na poslovanje nego prethodnih 50 zahvaljujući tehnologiji (Forbes Insights), a ipak samo 5% organizacija veruje da su digitalizaciju savladali u toj meri da ih odvaja od konkurencije (Accenture).

Poslovanje se menja. Ceo svet se menja. Finansije se menjaju. Kroz sve industrije, eliminacijom tradicionalnih ograničenja i pojavljivanjem lidera koji nastaju iz neočekivanih radnih pozicija. Kompanije kao što su Apple, Under Armour i Uber menjaju industrije – 90% direktora tvrdi da će se njihovo poslovanje promeniti usled digitalne transformacije.

Živimo u jedinstvenoj eri ekonomije i nestalnih regulativa. Tržišne novosti u Kini momentalno pogađaju tržište u SAD, odnosno u Evropi. Uslovi i cene valuta se rapidno menjaju i imaju

veliki uticaj na korporativne rezultate. Mišljenje korisnika se može znatno promeniti na osnovu samo jednog pročitano tvita. U takvom okruženju agilnost se nagrađuje, a ključnu ulogu ima digitalizacija upravo sektora finansija, jer zastareli finansijski procesi i stare tehnološke platforme nisu pogodne za digitalnu ekonomiju. Novi poslovni modeli se ne mogu oslanjati na već postojeće nepovezane procese i zaostalu tehnologiju, a kompanije više ne mogu čekati kraj meseca kako bi uvidele rezultate poslovanja, ili imale uvid u godišnji budžet kako bi donele odluke o investiranju.

U vremenu eksponencijalnih promena možemo govoriti o tehnološkim trendovima koji najviše utiču na promene u finansijama. Upravo ovi trendovi oblikuju digitalnu ekonomiju i zahtevaju holistički prikaz poslovanja u realnom vremenu. Ove tehnologije ruše tradicionalna ograničenja koja su unazadržavala poslovanje u finansijama, i pružaju mogućnost za kompletnu inovativnu promenu na polju finansija.





Postoji pet tehnoloških trendova koja radikalno utiču na promene u finansijama:

- Hiperkonekcija
- Supercomputing
- Cloud Computing
- Pametni svet
- Cyber Security

Hiperkonekcija

Svaki korisnik, svaki dobavljač, svaki partner je povezan, eliminišući poznate procese i pravila na polju finansija. Upravo ova povezanost kreira i prilike u finansijama.

Supercomputing

Ograničenja koja su postojala u 20. veku na polju finansija su prošlost. Networking i in-memory computing tehnologije omogućavaju analizu u pokretu, dinamično planiranje i simulaciju, situaciju i uočavanje rizika u realnom vremenu, kao i bezgranične nove poslovne modele.



Cloud Computing

Omogućava prisvajanje rapidne tehnologije po smanjenim troškovima. Business-to-business (B2B) transakcije se sprovode na novim platformama za kolaboraciju u Cloudu gde su umreženi milioni preduzetnika i korisnika.

Pametni svet

Digitalna ekonomija zamenjuje proizvode i usluge sa vrednosnim ishodima. Za finansije, menadžment profitabilnosti, kao i poslovni kapital postaju nepogrešivo precizni. Sa povezanim senzorima, robotikom (automatizacijom) i veštačkom inteligencijom, finansije danas poseduju moćan alat za eliminisanje svakodnevnice stavljajući fokus na efikasnost.

Cyber Security

Poverenje je ultimativni faktor kvalitetnih finansijskih usluga. Iako je cyber kriminal izgradio nove mogućnosti za napad, oslabljivanje i razaranje poslovanja, danas je lakše detektovanje prevare, što omogućava menadžment riziku holistički prikaz u poslovanje u realnom vremenu i na taj način pruža mogućnost za izgradnju i reputaciju brenda.

TRANSFORMACIJA FINANSIJA

Finansije imaju mogućnost da budu centralna tačka digitalnog poslovanja, ali to zahteva drugačiji pogled na stvari. Zapitajte se sledeće: Zašto trošimo toliko vremena na računice i brojeve? Zašto moramo da čekamo kraj meseca da bismo razumeli naše rezultate? Zašto ne možemo razumeti uticaj promena na naše poslovanje danas?

Upravo nove tehnologije nose odgovore na ova pitanja. Tako, SAP S/4HANA Finance rešenje omogućava da postojeći ciklus zatvaranja u finansijama bude redukovano sa 55 dana na 5 dana. Direktori finansija vodećih svetskih kompanija tvrde da su softverska rešenja ta koja pružaju prednost i mogućnost za pravovremeno donošenje odluka uz in-memory i Cloud tehnologiju i prijatno iskustvo za korisnika. ■



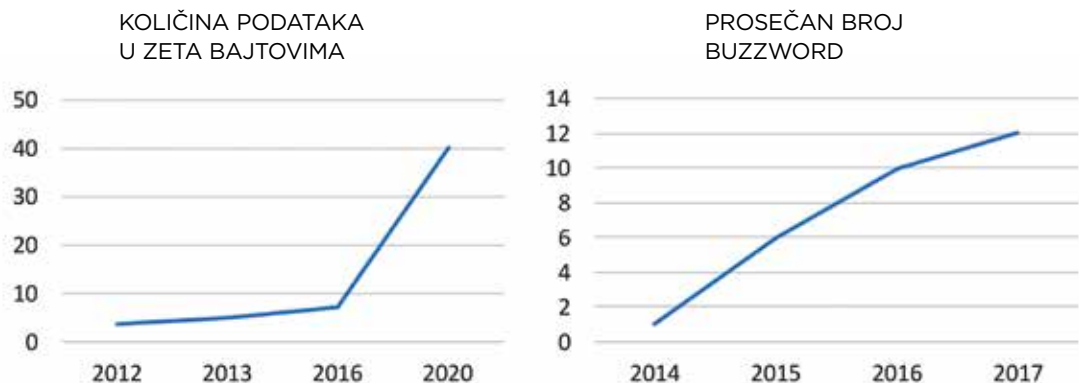
Milan Listeš
Regional BI Manager
ADACTA GROUP

NA KOJI NAČIN ANALIZIRATE PODATKE?

Podaci su svuda oko nas – ovu rečenicu svakodnevno čujemo na javnim konferencijama, internetu, poslu, ulici, u liftu – bukvalno svuda. Međutim, šta ona tačno implicira i da li su se naši životi i naše poslovanje zapravo promenili u proteklih nekoliko godina, u smislu načina upravljanja podacima, rekao bih – nažalost, ne! Ako pogledate ova dva grafikona ispod, možete videti da prosečan broj buzzworda, povezanih sa podacima koji se mogu naći na internetu, raste slično kao i količina podataka sama po sebi: *napredna analitika, podaci generisani od strane mašina, mobilni BI, self-service analitika, nauka o podacima, analitika u realnom vremenu, pametni podaci* i mnogi drugi pojmovi su veoma popularni na IT konferencijama.

Ako duže vreme razmišljate o projektima koji se odnose na analizu podataka, videćete da su svi oni, bez obzira na to koliko su orijentisani na korisnike, i dalje u suštini tehnički projekti. Kompleksno tehničko rešenje stoji iza svakog od ovih buzzworda. Pored toga, ako uđete u bilo koju prosečnu kompaniju u regionu, videćete da su sve one još uvek daleko od složenih tema koje smo spomenuli i da se još uvek bori sa ručnom pripremom podataka: copy-paste, Vlookup-om i drugim funkcionalnostima. Glavno pitanje je: zašto? Imamo cool naprednu tehnologiju, pa šta nedostaje?

U Wikipediji pod pojmom *buzzwords* pronaći ćete jedan zanimljiv pojam, ali ne u delu – Science and Technology, već u delu Education, a pojam je *Data Literacy*. Ako tražite dalje, naći ćete samo jednu definiciju od strane MIT-a, koji navodi: „Pismenost o podacima uključuje sposobnost čitanja, rada, analize i argumentovanog raspravljanja sa podacima“. Sada se usuđujem da vas izazovem da malo više razmislite o ovome. Svi možemo da tumačimo podatke i svi definitivno radimo sa njima (bar sa Vlookup-om). Neki od nas možda čak i analiziraju podatke, ali svi moramo da priznamo – nismo posebno stručni



u tome da se argumentovano raspravljamo koristeći podatke. Zašto je to tako?

Zato što se od nas očekuje da ćemo biti dobri u tome. Naši poslodavci očekuju da ćemo biti dobri sa podacima i da smo u tom smislu pismeni. Ako se vratite u prošlost i razmislite o matematičkim problemima iz osnovne škole, videćete da ste bili dobri u tome (više ili manje). Verovatno ste lako mogli da rešite nekoliko jednačina sa par promenljivih varijabli. Međutim, ti problemi su uključivali malu količinu podataka u poređenju sa današnjim poslovnim problemima.

Prikazani vremenski interval pokazuje gde se nalazimo u današnjem svetu podataka (ikona osobe) u odnosu na alate koje koristimo za rešavanje problema sa podacima (ikona kompasa). Ovi isti alati, koji treba da nam pomognu da budemo pismeniji, malo su zastareli, uglavnom zato što nismo bili spremni da ulažemo u obrazovanje i da učimo kako da radimo sa naprednijim alatima.

Ako se pomerimo korak dalje i stavimo ovu priču u kontekst jednog preduzeća, ona postaje još složenija. Sa jedne strane, imate poslovne korisnike sa svojim zahtevima, a sa druge strane IT sa svojim. Međutim, jedan od tih buzzworda sa početka ove priče može da nam pomogne da rešimo ovaj problem – self-service analitika. Opšta ideja self-service analitike jeste da olakšava i ubrzava donošenje odluka na svim nivoima kompanije. Ova savremena analitička rešenja treba da umanje vreme potrebno za ponavljanje aktivnosti, kao što su ručna priprema podataka, čišćenje itd. I treba da ostave više vremena za korisnike da čitaju podatke na pravi način, rade, analiziraju i barataju podacima, ili drugim rečima – postaju pismeni u čitanju podataka.

I da, to znači da će se uloge sada promeniti. Brend menadžer neće morati da konsoliduje višestruke Excele samo da bi dobio numeričku distribuciju svog brenda, već će imati dovoljno vremena da organizuje i motiviše svoj prodajni tim da radi na promociji brenda. Istovremeno, IT odeljenje neće morati svakodnevno da dodaje nove mere u OLAP kocke (bez znanja zašto), ali će imati dovoljno vremena da kontroliše kvalitet podataka i on će biti siguran da u ponedeljak ujutro svi jedna-ko razumeju šta znači „efikasnost promocije“.

Ako želite nešto da ponesete iz ovog članka, neka to budu tri stvari:

- prestanite da sanjate o podacima koje nemate i počnite da koristite one koje trenutno imate
- analizirajte podatke (nemojte samo izveštavati) i
- nemojte da se bojite da promenite opis trenutnog posla.

Ako prihvatite jednostavnost self-service alata, postaćete pismeniji u čitanju podataka. Nemojte da se plašite da će neko izgubiti posao, samo ćete postati korisniji i efikasniji. ■

GOPRO BUSINESS INTELLIGENCE ZA MICROSOFT DYNAMICS NAV



Miloš Pucarević
Business
Development
Manager
GOPRO.

GoPro Business Intelligence za Microsoft Dynamics NAV je rešenje koje obezbeđuje detaljne analize i izveštaje, dashboarde i praćenje ključnih indikatora performansi (KPI), kako bi se korisniku obezbedilo adekvatno praćenje poslovanja konkretnog poslovnog sistema.

Ovaj moderan analitički alat omogućava donosiocima odluka pravovremeno reagovanje na izazove koje donosi savremeno poslovno okruženje. Napredni sistemi izveštavanja transformišu podatke u upotrebljive informacije koje mogu biti od presudnog značaja pri donošenju ključnih odluka vezanih za buduće poslovanje kompanije.

U eri poslovnih sistema sa velikim količinama podataka, dobro, tačno i pravovremeno izveštavanje je preduslov za kvalitetno donošenje odluka i upravljanje kompanijom.

Korisniku su omogućene:

- Jednostavna analiza i uvid u najbitnije podatke koji predstavljaju korisne informacije;
- Analiza najbitnijih parametara (primer: tokovi gotovine, profitabilnosti i analiza zaliha);
- Pregled poslovanja iz svakog ugla, uključujući neograničene i brze multidimenzionalne analize i unakrsne analize poslovnih knjiga;

- Pristup automatizovanim tokovima izveštavanja i ušteda novca i vremena utrošenog na "ručno" izveštavanje;
- Postavljanje bilo kog pitanja o performansama, u bilo koje vreme i dobijanje odgovora u istom trenutku;
- Analiza istorijskih podataka, kako iz tekućeg sistema, tako i podataka iz nekog drugog softvera;
- Mogućnost dodatne integracije podataka iz različitih izvora i baza podataka;
- Mogućnost objedinjavanja i sumarne analize podataka iz više NAV kompanija;

STEKNITE KONKURENTNE PREDNOSTI TRENUTNIM UVIDOM U POSLOVNE INFORMACIJE

Kako biste stekli konkurentnu prednost, veoma je bitno da brzo možete sagledati podatke kroz različite aspekte i pokazatelje poslovanja. Takođe je vrlo značajno da željene izveštaje i analize možete kreirati samostalno, u trenutku kada vam zatrebaju, a da posedujete mogućnost dodatne modifikacije postojećih, uz dodatno prilagođavanje poslovnoj potrebi ili ideji.

GoPro Business Intelligence za Microsoft Dynamics NAV, zasnovano je na Microsoft tehnologijama i postavljeno nad OLAP (OnLine Analytical Processing) kockama i skladištem podataka (Data Warehouse), projektovanim od strane GoPro inženjera i specijalista za BI. Standardno rešenje omogućava da se za kreiranje izveštaja i analiza koristi Microsoft Excel, alat na koji je većina zaposlenih već naviknuta i koristi ga u svom radu. Rešenje podržava i mogućnost pristupa izveštajima i kroz savremene Microsoft Power BI tehnologije.

U standardnoj postavci GoPro Business Intelligence za Microsoft Dynamics NAV dolazi sa preko 70 dimenzija i 800 mera kroz 8 OLAP kocki:

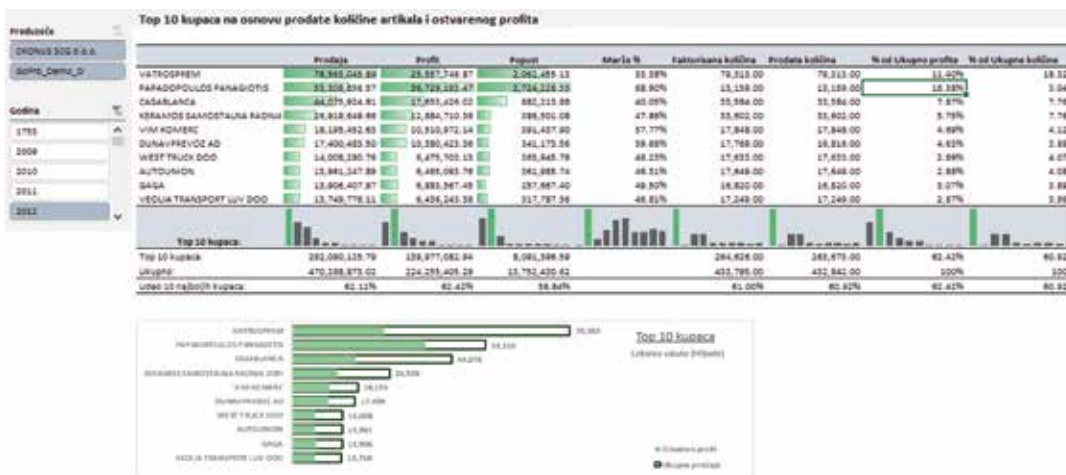
- Inventory (Zalihe),
- Sales (Prodaja),
- General Ledger (Stavke GK),
- Debts and Claims (Dugovanja i potraživanja),
- Shipments (Otpremnice),
- Sales Archive (Arhiva prodaje),
- Manufacturing (Proizvodnja),
- Stock Keeping Units (Magacinske jedinice).

Kroz osnovnu verziju rešenja, klijentu je na raspolaganju i set od 50 predefinisanih najčešće korišćenih izveštaja koje klijent može dalje modifikovati, kao i napraviti potpuno nove, po svojim potrebama, koristeći sve kombinacije podataka dostupnih kroz OLAP kocke.

Neki od ključnih predefinisanih izveštaja su:

- Finansije (saldo po godinama, bruto bilans, Cash Flow, kretanje prihoda i rashoda, radni kapital i likvidnost, kretanje dugovanja i potraživanja, profitabilnost...);
- Prodaja (prodaja po godinama, prodaja po lokacijama, najbolji kupci, Top 10 artikala/prodavaca/ kupaca, analiza po artiklu, ABC analiza, planovi i realizacija...)
- Nabavka (nabavka po godinama, Top 10 dobavljača/ artikala, Dom/ lno dobavljači, troškovi po grupama artikala, vrednost nabavke i ostvaren profit...)
- Zalihe (zalihe po godinama, top 20 artikala, odnos prodaja–nabavka–zalihe, nabavka po kategorijama artikala...)

Primeri Excel izveštaja:



Ukoliko donesete takvu poslovnu odluku, izveštaji i analize vaše kompanije mogu biti dostupni i preko web browsera. Izveštaji se kreiraju uz pomoć MS SQL Server Reporting Servicea. U zavisnosti od zahteva, u poslovni sistem može da se implementira i MS SharePoint Server za deljenje svih vaših izveštaja i analiza. GoPro Business Intelligence omogućava kreiranje scorecards izveštaja sa ključnim indikatorima performansi vašeg poslovnog sistema koji vašim menadžerima mogu biti dostupni preko web browsera i na mobilnim uređajima.

Ono što je najvažnije je da ćete sa GoPro Business Intelligence poslovnim izveštavanjem imati jednu, centralizovanu verziju istinitih podataka na koju možete uvek da se oslonite.

Korisnici BI rešenja u okviru jedne kompanije, imaju veliki benefit od različitih izveštaja i analiza koje mogu pratiti i na osnovu njih donositi zaključke, analizirajući zakonitosti događaja iz prošlosti, sa ciljem da se isti predvide u budućnosti.

MICROSOFT POWER BI

Microsoft Power BI predstavlja moderan analitički alat koji se koristi za vizuelizaciju i analizu podataka, uz razmenu ključnih poslovnih informacija. Kao napredan sistem izveštavanja, Power BI daje detaljan i celokupan uvid u najvažnije poslovne pokazatelje, sa mogućnošću ažuriranja podataka u skladu sa dinamikom osvežavanja Data Warehouse, odnosno ostalih povezanih sistema. Transformacija podataka u upotrebljive i korisne poslovne informacije sam proces odlučivanja čini efikasnijim. Na taj način se donosi odluka pruža mogućnost blagovremenog reagovanja na izazove i promene koje donosi dinamično poslovno okruženje.

Prednosti Power BI izveštavanja:

- Mogućnost pristupa različitim izvorima podataka, kao i integracija tih podataka prilikom kreiranja interaktivnih izveštaja;
- Jednom kreirani izveštaji su u svakom trenutku dostupni ključnim stakeholderima, čime se obezbeđuje relevantnost poslovnih informacija;
- Mogućnost korišćenja najnaprednijeg seta komponenti za vizualizaciju podataka sa

ciljem direktnog uvida u trendove poslovanja – kako na najvišem nivou, tako i do detalja korišćenjem podržanih drill-down tehnika;

- Mogućnost pristupa izveštajima putem različitih mobilnih platformi (telefoni, tableti) uz podršku za veliki broj operativnih sistema. ■

Primeri iz prakse Power BI izveštaja:



Iskoristi lepotu koju ti priroda daje



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

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

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

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



Gala

~ Nađi svoj put ~



DATA-DRIVEN PUTOVANJE, NA KOJOJ SI TI STANICI?

Sveprisutna digitalizacija pretvara svet u podatke, primoravajući kompanije da postaju sve više orijentisane na podatke, više vođene i upravljane podacima, u poslovno inteligentnom kontekstu, više data-driven. Iako su benefiti data-driven organizacije jasni i primamljivi – poboljšana performansa, veća profitabilnost, snažnije inovacije, još uvek postoje tehnološki i poslovni izazovi koje je potrebno prevazići da bi kompanija zaslužila status data-driven.



Tijana Drljević
Presales Consultant
M&I SYSTEMS, CO. GROUP

ŠTA JE DATA-DRIVEN?

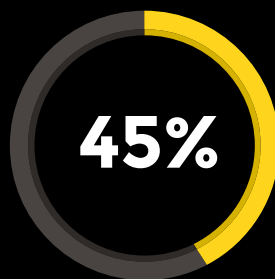
Data-driven podrazumeva kulturu i tehnologiju koja omogućava procesiranje i korišćenje podataka u cilju donošenja pravovremenih odluka koje poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga, korisničko iskustvo, operativnu efikasnost i konkurentnost.

Biti suštinski data-driven, za kompaniju znači pristupati svakoj odluci na bazi analize relevantnih podataka i dopuštati informacijama i zaključcima izvedenim iz podataka da usmeravaju pravac kompanije. Od svakog zaposlenog



Svaki dan, svet kreira
2.500 PB
(petabytes) podataka. U
poslednje dve godine, ljudska
vrsta je generisala više
podataka nego u prethodnih
5.000
godina.

Izvor: IFL Science



45% poslovnih lidera
navodi 'nestruktuirane
podatke' kao jedinu i
najveću prepreku za
prevazilaženje u analitici.

Izvor: IDG

se očekuje da redovno prikuplja, analizira i uči iz podataka. Podaci se dele i koriste za planiranje i izveštavanje, uključujući kontinuiran interni monitoring definisanih strateških i poslovnih ciljeva.

ZAŠTO DATA-DRIVEN?

Danas se sve pretvara u podatak. Automobili, mobilni uređaji, stalno rastući broj aplikacija, mašina, things- generiše konstantan priliv podataka i transformiše svet oko nas.

Intuicija, pretpostavke i lične percepcije više nisu dovoljne da Vas razlikuju od konkurencije. Za istinsku konkurentnu prednost, potrebna je ogromna količina relevantnih podataka i brz i pouzdan proces odlučivanja baziran na snažnoj evidenciji. Odluka koja nije podržana podacima, sumnjiva je odluka.

Za korak ispred, neophodan je data-driven gadget. Koristeći data-driven pristup, lako identifikujete trendove koji donose informaciju o efektivnim praksama, pomažu da osvestite kritične tačke i otkrivaju moguće inovacije ili rešenja. Dobra vest jeste ta da tehnologije pametnih analitika danas omogućavaju svakoj kompaniji da postane data-driven.

IZAZOVI

Kako bi izazovi na data-driven putovanju bili uspešno prevaziđeni, krucijalno je da ljudi promene svoju svest a organizacija svoje procese.

Nestrukturirani podaci

Podaci koji nisu predefinisani ili se ne uklapaju u tradicionalne modele podataka (tekstualna dokumenta, slike, i-mejlovi, podaci sa senzora) predstavljaju dragocen izvor podataka i sadrže vredne informacije, ali su teški za anali-

tičku obradu od strane tradicionalnih analitičkih programa.

Neintegrisani sistemi

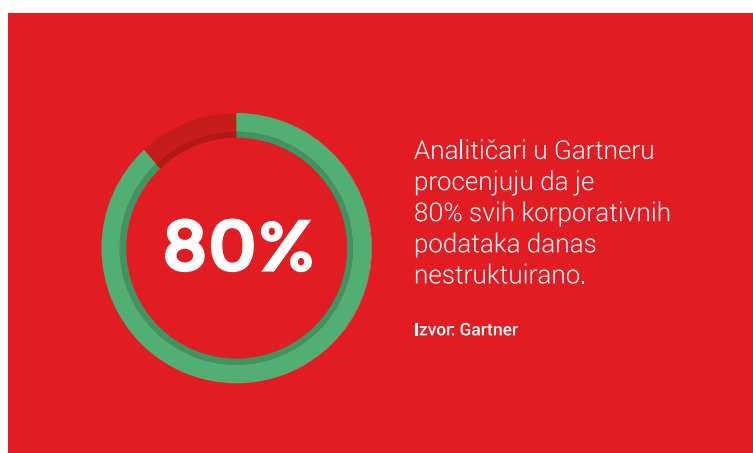
Organizacije često uporedo koriste različite informacione sisteme koji međusobno nisu povezani, ili su povezani na vrlo kompleksan način. Rezultat mogu biti konfliktne informacije imajući u vidu različite izvore, metode procesiranja ili konvencije imenovanja.

Nizak kvalitet podataka ili nedostupni podaci

Ponekad, kvalitet podataka jednostavno nije dovoljno dobar, bilo zbog siromašnih podataka na ulazu ili nedovoljno dobre integracije podataka. Sa takvom osnovom teško je očekivati dobar Business Intelligence.

Neusklađenost sa IT-om

Poslovne funkcije ne treba da zavise od IT odeljenja za potrebe analitike, oni moraju da upravljaju analitikom i izvršavaju je samostalno. Imajući u vidu konstantan pritisak na IT da isporučuje više po nižim troškovima, zahtevi za analitikom mogu završiti na dnu njihove liste.



ANALITIČKA PLATFORMA

Savremena analitička platforma sa svojim tehnološkim dostignućima predstavlja temelj data-driven kompanije, omogućavajući istoj bolje upravljanje podacima, izvršavanje kompleksnih analiza i vizuelizaciju rezultata na mnogo razumljiviji način. Tri su ključna elementa dobro postavljene analitičke platforme:

Upravljanje podacima

Dobra analitička platforma može procesirati bilo kakvu kombinaciju strukturiranih, polustrukturiranih i nestrukturiranih podataka. Automatska integracija između analitičke platforme i ostalih sistema osigurava da su najskoriji podaci uvek raspoloživi i pravilno iskorišćeni.

Analitika

Presipanje beskrajnih redova karaktera je teži deo nauke o podacima. Prepuštajući ovaj zadatak specijalizovanim softverima, ostavlja se manje prostora za greške izazvane ljudskim faktorom a više prostora za bavljenje rezultatima analize i njihovu primenu. Kompleksne kalkulacije i analitike se pokreću klikom na dugme, čineći ih dostupnim bilo kom poslovnom korisniku.

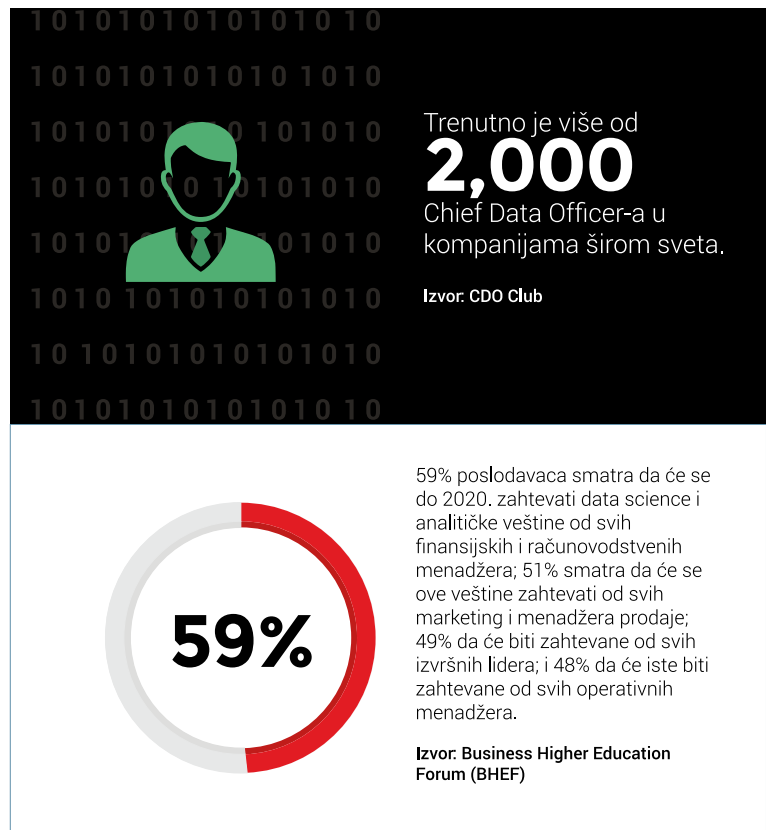
Vizuelizacija

Krajnji rezultat analitičke obrade podataka jesu pametniji uvidi i pametnije odluke. Kroz različite forme vizuelizacije, rezultati analize postaju lako razumljivi za svakog korisnika već na prvi pogled, dok se izveštaji i dashboardovi brzo realizuju, otvarajući uvide velikom broju korisnika širom organizacije. Na ovaj način, poslovna inteligencija postaje jednostavna za prikaz i razumevanje.

KAKO DO CILJA?

10 DO's:

1. Uključite podatke i analitiku u vašu suštinsku stratešku viziju. Data-driven kompanije prilagođavaju svoju kulturu podacima i analitici, i menjaju svest svih svojih zaposlenih.
2. Birajte alate i tehnologiju na osnovu njihove iskoristivosti i planirane upotrebe podataka. Promenite postojeću tehnologiju i sisteme tako da možete izvući veću vrednost iz podataka i analitike.



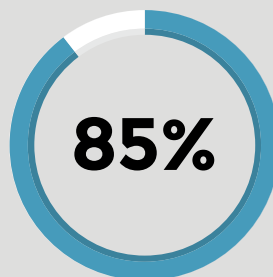
3. Budite evangelista! Osigurajte da menadžment propoveda upotrebu i uticaj podataka na poslovanje.
4. Fokusirajte se na zapošljavanje top talenata. Gradite timove sa profesionalcima za analitiku i širokim poslovnim iskustvom radi bržeg sticanja uvida i donošenja boljih poslovnih odluka.
5. Ne skladištite podatke ako za to nema potrebe. Akcentujte deljenje podataka i kolaboraciju korisnika.
6. Iskoristite podatke ne samo za poboljšanje ključnih operacija već i za kreiranje novih poslovnih kanala i novih poslovnih modela.
7. Koristite podatke za poboljšanje korisničkog iskustva. Korisničko iskustvo je razlika koja pravi razliku! Upoznajte svoje klijente, šta koriste ili ne koriste od vaših proizvoda i usluga, analizirajte i brže reagujte na feedback, prepoznajte želje i potrebe vaših kupaca, budite proaktivni!
8. Učinite prikupljanje podataka primarnom aktivnošću na nivou svih odeljenja, ojačajte zaposlene analitikama, merite i nagradite usvajanje.
9. Učite i investirajte u Machine Learning.
10. Učite i investirajte u Internet of Things.

Data-driven putovanje je već počelo. Ne zaboravite da izaberete pravog partnera koji će vam biti podrška na putu do cilja.



74% svih kompanija bi volelo da bude više data-driven, ali samo 29% tvrdi da su zaista dobri u realizaciji ove ideje.

Izvor: Forrester



85% kompanijskih donosioca odluka smatra da ima vremenski raspon od dve godine za donošenje značajnih iskoraka u kontekstu digitalne transformacije, pre nego što osete finansijske posledice i/ili zaostatak za svojom konkurencijom.

Izvor: Izveštaj "Are Businesses Really Digitally Transforming or Living in Digital Denial"



Data-driven organizacije imaju 23 puta veću verovatnoću sticanja novih kupaca, 6 puta veću verovatnoću zadržavanja kupaca i 19 puta veću verovatnoću profitabilnog poslovanja.

Izvor: The McKinsey Global Institute




80% maloprodaja širom sveta smatra da će IoT drastično promeniti način na koji kompanije posluju u naredne tri godine.

Izvor: Izveštaj "Retail Systems Research"

KRISTINA BOJOVIĆ
IZVRŠNI DIREKTOR ZA LJUDSKE RESURSE
ELEKTROMREŽA SRBIJE

JAKA ŠTRUJA, JAKA ŽENA

POSAO

 **Elektromreža Srbije (EMS) postoji od 2005. godine i zapošljava više od 1.300 ljudi. Da li možete da nam približite šta sve radi EMS a.d.?**

EMS a. d. je operator prenosnog sistema Republike Srbije. To znači da je naša dužnost da obezbedimo siguran i pouzdan prenos električne energije, da efikasno upravljamo prenosnim sistemom i da osiguramo optimalan i održiv razvoj prenosnog sistema. Takođe, u okviru svojih nadležnosti, EMS se bavi i organizacijom i administriranjem tržišta električne energije. Mi smo razgranata kompanija, sa zaposlenima koji su raspoređeni širom zemlje, a u našoj nadležnosti je više od 10.000 kilometara visokonaponskih dalekovoda i preko 40 visokonaponskih postrojenja. Odlikuje nas uspešno poslovanje u svim segmentima, kao i velika posvećenost zaposlenih ispunjavanju ciljeva kompanije. Posebno smo ponosni na činjenicu da iz godine u godinu poslujeemo sve uspešnije. Za to su najzaslužniji naši zaposleni. I baš zato im se u našoj kompaniji posvećuje najveća pažnja i zbog toga su ljudski resursi u EMS-u značajan segment kompanije, funkcija i servis koji obezbeđuje da svaki zaposleni u potpunosti ostvari svoje potencijale, čime se na najbolji način osigurava uspešna budućnost kompanije.



■ Vi radite u EMS-u od 2012. godine, a na sadašnjoj poziciji Izvršnog direktora za ljudske resurse od 2014. godine. Odeljenje ljudskih resursa bavi se različitim procesima u ljudskim resursima. Možete li nam objasniti kakva je dinamika Vašeg radnog dana?

Priroda posla je takva da je moj radni dan ispunjen sastancima i susreta sa velikim brojem ljudi – počev od naših zaposlenih, kolega, preko eksternih saradnika do predstavnika zvaničnih institucija sa kojima saradujemo. Jednostavno, moj radni dan je dinamičan i ispunjen.

■ Po Vašem mišljenju, koja su to najbitnije osobine koje krase jednog uspešnog HR menadžera?

Kao svaki menadžer, i HR menadžer mora imati viziju, cilj kome teži i koji želi da ostvari, i ideju kojom se vodi u poslovanju. HR menadžer u fokusu ima ljude kao najznačajniji resurs, njih treba da osluškuje, prati, motiviše i podstakne na to da daju svoj maksimum kompaniji, ali i ona njima. Da bi to postigao, važno je da prepoznaje tuđe potrebe, ali i mogućnosti i razvojne kapacitete, i da sve to uskladi sa potrebama kompanije. HR menadžer aktivno radi na razvoju ljudskih potencijala – komunicira sa zaposlenima, neprestano upoznaje nove ljude, istražuje, otkriva i podstiče njihove dobre osobine, pomaže im da prevaziđu nedostatke i da se ostvare, i na kraju uživa u atmosferi u kojoj su zaposleni zadovoljni i visoko motivisani a kompanija niže poslovne uspehe.

■ Pri procesu selekcije kandidata kroz ruke HR službe prođe veliki broj biografija. Kako izgleda Vaš proces selekcije i po



kojim kriterijumima znate da ste izabrali pravu osobu?

EMS a. d. je tokom poslednjih godina prepoznat kao poželjan poslodavac, naročito među mladim ljudima. Recimo, na prošlogodišnji eksterni konkurs za prijem 30 izvršilaca prijavilo se skoro 3.000 kandidata. U 2017. godini služba za selekciju dobila je preko 110 otvorenih prijava za bazu i oko 600 prijava na eksterne konkurse. Proces selekcije podrazumeva više faza, a osnovni kriterijumi pri izboru kandidata su, pored ispunjavanja formalnih uslova, da je kandidat motivisan za obavljanje posla, da pokazuje sklonosti i sposobnosti da bude koristan član tima, da adekvatno upravlja stresom, da nije sklon konfliktima, da pokazuje komunikacione i socijalne veštine koje će doprineti brznoj i kvalitetnoj integraciji u kolektiv. Odgovor na pitanje kako znamo da smo izabrali pravog kandidata, pokaže vreme.

■ EMS smatra svoje zaposlene najvažnijim resursom i stavlja akcenat na razvoj zaposlenih putem treninga, obuka, seminara i sl. Na koji način podstičete zaposlene i pravite sistem za unapređivanje njihovih znanja i veština?

Edukacija zaposlenih je veoma bitna, s obzirom na zahtev savremenog poslovanja da se stručna znanja kontinuirano unapređuju i osvežavaju. Obuke zaposlenih realizuju se kroz različite stručne obuke i seminare, koji su prilagođeni poslovima i radnim mestima, kao i obuke interpersonalnih veština kojima se podržava razvoj poslovnih kompetencija. Pažnja se posvećuje i unapređenju znanja stranih jezika, kao i poboljšanju informatičkih znanja. Takođe, u EMS-u se realizuju brojne interne obuke i taj

segment edukacije se razvija i proširuje, na šta smo posebno ponosni.

■ Kao profesionalac, koje trendove vi primjećujete u oblasti HR-a? Kako će izgledati radnik budućnosti?

Upravo je stalno i neprestano usavršavanje ključno u planiranju razvoja i postizanju dobrih poslovnih rezultata. Doživotno učenje je imperativ modernog poslovanja, a samim tim i rukovođenja. Danas je primetna ubrzana digitalizacija koja menja lice poslovnog sveta i koja, s jedne strane, ima za cilj da poslovanje učini bržim i efikasnijim, a s druge zahteva prilagođavanje i ljudi i procesa. U skladu sa tim, radnik budućnosti može biti samo neko ko promene doživljava kao izazov, ima inicijativu, pokazuje fleksibilnost i kreativnost, a poslovne zadatke posmatra široko i njihovom rešavanju pristupa projektno.

■ EMS ne samo da radi na usavršavanju zaposlenih, već pruža šansu i mladim ljudima da steknu iskustvo u radu. Svake godine primete nove praktikante. Kako teče taj proces i kakvi su utisci o njima?

Primetno je da se broj praktikanata povećava iz godine u godinu, što govori o nama kao kompaniji značajnoj za razvoj mladih stručnjaka. U 2015. imali smo 88 praktikanata, 2016. godine 241, a ove godine čak 342. Oni su motivisani da stiču nova znanja, imaju dobro teorijsko znanje i pokazuju interesovanje da nakon završetka školovanja karijeru otpočnu u EMS-u. Kao društveno odgovorna kompanija, stipendiramo učenike i studente, a pored novca koji dobijaju, u obavezi su da određen broj praktičnih sati obave u EMS-u.

CONTROLLING

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

Controlling je možda nov pojam, odnosno naziv za nešto što je i ranije postojalo (planiranje, kontrola, analiza, upravljačko računovodstvo), ali sa razvojem informacionih sistema i softverskih alata, proces je znatno ubrzan i dobija novu dimenziju. Uloga pasivnog posmatrača i izveštavanja pretvara se u aktivno delovanje u smislu otkrivanja kritičnih i rizičnih procesa, kao i mogućnosti za dalji razvoj.

■ **Za svaku kompaniju, ostvarivanje ciljeva, vezuje se za ostvarivanje dobrih finansijskih rezultata. U kojoj meri sektor controllinga doprinosi tome i na koji način je sektor controllinga organizovan u Elektromreži Srbije?**

Većini preduzeća koja posluju na tržištu osnovni cilj je maksimizacija profita, što nije slučaj sa Elektromrežom Srbije čiji je osnovni cilj definisan misijom:

Siguran i pouzdan prenos električne energije, efikasno upravljanje prenosnim sistemom povezanim sa elektroenergetskim sistemima drugih zemalja, optimalan i održiv razvoj prenosnog sistema u cilju zadovoljenja potreba korisnika i društva u celini, obezbeđivanje funkcionisanja i razvoja tržišta električne energije u Republici Srbiji i njegovo integrisanje u regionalno i evropsko tržište električne energije.

Dobar finansijski rezultat je preduslov da preduzeće raste i razvija se, ali finansijski rezultat u EMS-u ograničen je tarifom na koju saglasnost daje Agencija za energetiku RS. Sektor controllinga ima izuzetno aktivnu ulogu prilikom utvrđivanja tarife za pristup.

■ **Controller aktivno pomaže menadžeru da definiše ciljeve, da razvije planove i asistira mu u donošenju odluka izveštajima koje dostavlja. Pozicija controllera zahteva**

različite veštine. Kako biste opisali dobrog controllera?

Analitičan, usredsređen na detalje i sistematičan. Mora da deluje proaktivno.

■ **Controlleri su predstavljeni kao biznis partneri menadžerima. Kakvu saradnju Vi kao Izvršni direktor ljudskih resursa imate sa sektorom controllinga?**

Saradnja ljudskih resursa i sektora za controlling posebno dolazi do izražaja u procesu planiranja kadrova. Naime, planiranje ljudskih resursa je integralni deo ukupnih planskih aktivnosti naše kompanije. Podrazumeva proaktivan proces upravo na relaciji *ljudski resursi i sektor za controlling*, a u smislu predviđanja potreba za ljudskim resursima (broj, struktura i kompetencije). Ljudski resursi, u saradnji sa direktorima organizacionih celina i sektorom controllinga, prikupljaju, analiziraju i obrađuju podatke o potrebama za kadrovima za narednu godinu i vrše sve neophodne analize potreba sa aspekta poslovnog plana.

■ **Kao HR profesionalac vi radite sa ljudima. Sa druge strane, potreban je i veliki broj podataka i cifara da bi doneli dobru odluku o ljudima. HR analitika i HR controlling postaju sve značajniji kod donošenja HR odluka. Koliko vi upotrebljavate HR analitiku za donošenje odluka?**

Svakako da nam HR analitika u tome pomaže. Kako bi se donele adekvatne poslovne odluke, u obzir se uzimaju svi potrebni parametri, kao što su:

- realizovana i projektovana fluktuacija (upražnjeni poslovi nakon prestanka radnog odnosa zaposlenih po bilo kom osnovu)
- poslovi za koje je odgovarajućim analizama utvrđeno da su deficitarni u pogledu broja izvršilaca
- eventualno novi poslovi (definisani eventualnom izmenom aktuelne organizacije) i
- upražnjeni rukovodeći poslovi i slično, uz adekvatne finansijske analize i projekcije.





PRIVATNO

■ **Od početka Vaše karijere radite zahtevne i ozbiljne poslove. U današnje vreme je teško pronaći balans između privatnog i poslovnog života. Da li ste vi uspeli da nađete balans, i kako izgleda opuštanje na kraju Vašeg radnog dana?**

Osoba sam koja retko miruje tako da svoj dan volim da upotpunim treningom kao najboljim načinom da se redukuje stres i akumulira pozitivna energija. Naravno, volim da pročitam dobru knjigu, pogledam zanimljivu pozorišnu predstavu ili film, i naravno, trudim se da svaki slobodan trenutak provedem sa bliskim ljudima.

■ **Od posla treba napraviti predah i otići na zasluženi odmor. Čuli smo da najviše uživate u zimskim sportovima, a posebno u skijanju. Koja je Vaša omiljena destinacija za zimski odmor?**

Volim Srbiju i rado i često odlazim na Kopaonik kao jednu od mojih omiljenih destinacija za skijanje. Svakako, volim svake godine da posetim prelepa skijališta u susednim zemljama. Volim zimu, ali najviše se radujem sunčanom vremenu i aktivnim odmorom u letnjim mesecima.

■ **Radili ste i u humanitarnoj organizaciji koja se bavi zbrinjavanjem žrtava rata. Da li imate sada vremena da se bavite humanitarnim radom?**

Za takve stvari se uvek nađe vremena. EMS je društveno odgovorna kompanija koja svake godine planira i odvaja deo sredstava za donacije, a posebnu pažnju u tom smislu obraćamo na pomoć za lečenje dece.

■ **Dete ima različite snove o tome šta će biti kada poraste. Dečaci maštaju da budu piloti, a devojčice da budu balerine i igraju Odetu iz Labudovog jezera u Baljšoj teatru. Šta je sedmogodišnja Kristina maštala da bude kad poraste?**

Doktorka. Oduvek sam volela da pomažem ljudima i da se bavim ljudima. Život me je odveo u druge vode, ali svakako na put koji podrazumeva rad sa ljudima i bavljenje njima u najužem smislu.

■ **Godinama unazad ljudi priželjkuju da postoji vremeplov, kako bi otišli ili u prošlost ili u budućnost. Kad bi postojao vremeplov, u koje vreme bi Kristina volela da ode?**

Živim u sadašnjosti, trudim se da uvek budem prisutna u sadašnjem trenutku i u tom smislu se ne bih vraćala u prošlost. Što se tiče budućnosti, ona svakako dolazi.

■ **Beograd postaje sve poznatija turistička destinacija. Vi živite i radite u Beogradu, sigurno imate neka omiljena mesta u gradu. Koja biste tri mesta preporučili ljudima koji prvi put dolaze u Beograd?**

Beograd je metropola i svakako zanimljiva turistička destinacija. Pored brojnih istorijskih znamenitosti, preporučila bih Beton halu kao mesto gde može da se uživa u gastronomskim specijalitetima, atmosferi ali i predivnom pogledu na reku i mostove. Takođe, preporučila bih da posete muzej Savremene umetnosti koji izlaže jugoslovensku i srpsku umetnosti od 1900. godine do danas. Naravno, treba posetiti Skadarliju, Gardoš, Kalemegdan, Avalu... ■

IVANA DAGOVIĆ

FINANSIJSKI CONTROLLER ZA ZAPADNI BALKAN,
PEPSICO ZA ZAPADNI BALKAN

IMA LI ŽIVOTA POSLE MLI?

Tokom istraživanja ustanovljeno je da mnoge kompanije primenjuju vrlo kreativno i agresivno poresko planiranje koje omogućava neometano neoporezovano odlivanje profita iz zemlje. Ovakav vid poreskog planiranja doveo je do velikih ušteda po pitanju poreza na dobit pojedinim kompanijama, dok su budžeti pojedinih zemalja oštećeni za približno 140 do 250 milijardi dolara godišnje. Zbog toga je OECD doneo BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) akcioni plan koji se sastoji od 15 tačaka. MLI tj. Multilateralni instrument jedna je od 15 tačaka BEPS akcionog plana koji treba da doprinese primeni mera u cilju sprečavanja erozije poreske osnovice i premeštanja dobiti. Multilateralni sporazum je potpisan 7. juna 2017. godine u Parizu od strane 68 zemalja. Srbija je takođe među zemljama potpisnicama.

Nezavisno od činjenice da je Multilateralni sporazum potpisan, njegova primena zavisi od ratifikacije sporazuma u svakoj od zemalja potpisnica. Do sada je multilateralni sporazum potpisan od strane Austrije i Ostrva Men. Za stu-

panje sporazuma na snagu potrebno je da bude ratifikovan od najmanje 5 zemalja. Očekuje se da će Srbija u skorijem vremenskom periodu, odnosno do kraja 2017. godine, ratifikovati sporazum i deponovati svoju ratifikaciju. Ako do tog momenta MLI potpiše dovoljan broj zemalja, MLI bi u Srbiji mogao da stupi na snagu u 2018. godini, odnosno od 1. januara 2019. godine bi počela primena u delu poreza po odbitku dok bi za ostale poreze primena počela još tokom 2018. godine.

Radeći u multinacionalnoj kompaniji, zapitala sam se kakve potencijalne promene Multilateralni sporazum može doneti poslovanju Marbo Producta koji posluje na teritoriji Zapadnog Balkana i deo je multinacionalne kompanije PepsiCo, čije je sedište u SAD. Bez obzira na to što SAD nisu potpisnik MLI, PepsiCo poštuje i primenjuje propise svih zemalja u kojima posluje, pa i mi kao kompanija, podržavamo i poštujemo odredbe MLI. PepsiCo, kao osnivač Marbo Producta, jeste pravno lice registrovano u Holandiji, a kako su i Srbija i Holandija potpisale MLI i na isti način

obuhvatile članove 1, 7 i 8, ne očekujemo značajne promene u odnosu na način kako smo poslovali pre njegovog potpisivanja s obzirom na to da je MLI, pre svega, zamišljen kao instrument u sprečavanju stvaranja i korišćenja agresivnih poreskih šema, te kompanije čiji to nije cilj nemaju razloga za bilo kakvu brigu. U cilju što uspešnijih priprema prilagođavanju BEBS inicijativama, Marbo Product, kao deo multinacionalne kompanije PepsiCo, već je otpočela sa određenim pripremama kao što je, na primer, uvođenje Country by Country reporting (CbCr).

Dosadašnje iskustvo u saradnji sa Poreskom upravom Republike Srbije ukazuje da ne treba očekivati bitne promene u postupanju nakon potpisivanja MLI-a. Verujem da dalja saradnja Poreske uprave sa poreskim vlastima drugih zemalja potpisnicama može samo doprineti većoj transparentnosti postupaka kontrole, kao i usklađenosti zahteva koje mogu imati poreske uprave u različitim zemljama po pitanju dokumentovanja transakcija kako bi se dokazala svrha posla. ■



NEBOJŠA VLATKOVIĆ
HEAD OF CONTROLLING
FRIKOM

KANIŠ LI POBIJEDITI, NE SMIJEŠ IZGUBITI

ABC analiza u funkciji optimizacije poslovanja

Deleći istu strast za Alanom Fordom kao i direktor Menadžment Centra Beograd, počecu ovaj članak citirajući jednu od meni omiljenih krilatica iz istog, u originalnom prevodu genijalnog Nenada Briksija: „Kaniš li pobijediti, ne smiješ izgubiti.“



Jedan od glavnih zadataka u velikim kompanijama koje imaju širok portfolio proizvoda, veliki broj kupaca i dobavljača sa kojima saraduju, jeste optimizacija poslovanja u cilju maksimiziranja profita. Kompanija Frikom se bavi proizvodnjom i distribucijom sladoleda, smrznutog povrća i voća, testa, ribe, gotovih jela i trgovačkih torti. Frikom distribuira preko 700 različitih artikala, od kojih preko 480 čine sopstveni proizvodi. Svake godine Frikom na tržište lansira tridesetak novih proizvoda.

Ovako širok asortiman proizvoda se isporučuje za više od 13.000 kupaca na preko 20.000 prodajnih mesta.

Veliki broj proizvoda, kupaca i istovanih mesta, dobavljača, procesa, iziskuje alokaciju značajnih resursa (ljudi, sredstva, vreme, novac) kako na strani proizvodnje, tako i na strani prodaje i logistike. Ovo je posebno naglašeno u industriji sladoleda, gde širok asortiman proizvoda uzrokuje otežanu organizaciju proizvodnje koja treba da se obavi u kratkom vremenskom periodu i gde proizvodnja malih serija dovodi do značajnih materijalnih i vremenskih gubitaka.

Na strani prodaje, distribucija širokog asortimana proizvoda ka velikom broju kupaca takođe iziskuje povećano angažovanje ljudskih i materijalnih resursa.

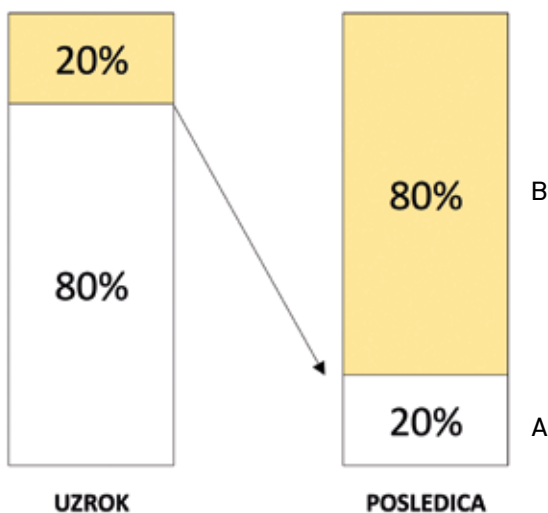
Sve ovo nameće potrebu za pronalaženjem efikasnog alata pomoću kojeg bi se izvršila optimizacija poslovanja. Fokusiranje svih raspoloživih resursa na najprofitabilnije proizvode i kupce, najveće dobavljače, najznačajnije procese, od suštinske je važnosti za opstanak i razvoj svake kompanije.

U rešavanju svih ovih problema u kompaniji Frikom, između ostalog, oslanjamo se i na ABC analizu, odnosno dobro poznato Paretovo pravilo (princip 80/20), koja je primenjiva u bilo kojoj grani industrije. Ukratko, prema principu 80/20, postoji vitalna manjina i upotrebljiva većina, ili slikovito rečeno:

- 20% proizvoda generiše 80% prihoda
- 20% kupaca generiše 80% prihoda
- 20% garderobe koju posedujemo nosimo 80% vremena
- 20% uzroka prouzrokuje 80% posledica
- 80% onoga što postignemo na poslu dolazi od 20% utrošenog vremena
- 80% problema dolazi od 20% zaposlenih itd.

Iz svega gore navedenog proizilazi da je 80% napora, dakle dominantan deo, u većini slučajeva irelevantno.

Grafički ilustrovan, Pareto princip izgleda kao na slici 1:



Slika 1.

Pareto princip nam pomaže da izolujemo vitalnu manjinu (proizvoda, kupaca, dobavljača, procesa...) od upotrebljive većine, te da na njih fokusiramo glavnu resursa, a sve u cilju maksimiziranja profita. Primenu ovog principa u praksi pokušaću da objasnim na pojednostavljenom primeru optimizacije asortimana proizvoda apstraktne kompanije X.

Kompletan asortiman proizvoda svrstavamo u 3 kategorije (A, B, C):

- **A** šampioni (vitalna manjina)
- **B** značajni proizvodi (korisna većina) i
- **C** beznačajni proizvodi.

Određimo raspon za svaku kategoriju ($A \leq B \leq C$), na primer:

Kategorija	% broja proizvoda	% neto prihoda, odnosno bruto marže	% korišćen u primeru
A	5% - 20%	60% - 90%	85%
B	20% - 40%	10% - 30%	10%
C	40% - 75%	0% - 10%	5%

Formiramo tabelu u kojoj se nalaze svi proizvodi iz asortimana i ostvareni prihod od prodaje u odgovarajućem vremenskom periodu. Tako formiranu tabelu sortiramo po doprinosu neto prihoda (od većeg prema manjem). Kreiramo dve nove kolone u tabeli sa podacima o kumulativnom učešću u prihodu od prodaje i odgovarajućoj klasifikaciji svakog artikla (A, B, C) na osnovu ostvarenog prihoda od prodaje. Na kraju, tabela treba da izgleda kao na slici 2:

Artikal	Grupa	Tip	Neto prihod	% učešća	Klasifikacija
Artikal 1	Grupa 1	Sopstveni proizvod	398.250	3%	A
Artikal 2	Grupa 2	Sopstveni proizvod	386.800	7%	A
Artikal 3	Grupa 1	Sopstveni proizvod	279.720	9%	A
Artikal 4	Grupa 2	Sopstveni proizvod	205.820	11%	A
Artikal 5	Grupa 1	Sopstveni proizvod	202.790	13%	A
Artikal 6	Grupa 1	Sopstveni proizvod	183.180	14%	A

Slika 2.

Formiramo tabelu identičnu prethodnoj u kojoj se nalaze podaci o ostvarenoj bruto marži za svaki proizvod iz asortimana, kao na slici 3:

Naziv	Grupa	Tip	Bruto profit	% učešća	Klasifikacija
Artikal 1	Grupa 1	Sopstveni proizvod	292.710	5%	A
Artikal 2	Grupa 2	Sopstveni proizvod	240.415	9%	A
Artikal 3	Grupa 1	Sopstveni proizvod	142.800	11%	A
Artikal 4	Grupa 2	Sopstveni proizvod	137.520	14%	A
Artikal 6	Grupa 1	Sopstveni proizvod	130.355	16%	A
Artikal 5	Grupa 1	Sopstveni proizvod	126.410	18%	A

Slika 3.

Na kraju, potrebno je formirati zbirnu tabelu koja bi objedinila podatke iz prethodne dve i u kojoj je neophodno kreirati dodatnu kolonu sa spojenim klasifikacijama po oba kriterija (neto prihod i bruto profit) za svaki artikal kako bismo dobili kategorizacije AA; AB; AC; BA; BB; BC; CA; CB; CC, kao što je prikazano na slici 4.

Zbirna tabela služi kao baza za kreiranje grafičkog prikaza kategorizacije proizvoda, kao na slici 5.

Na osnovu prethodnog grafičkog prikaza, može se zaključiti sledeće:

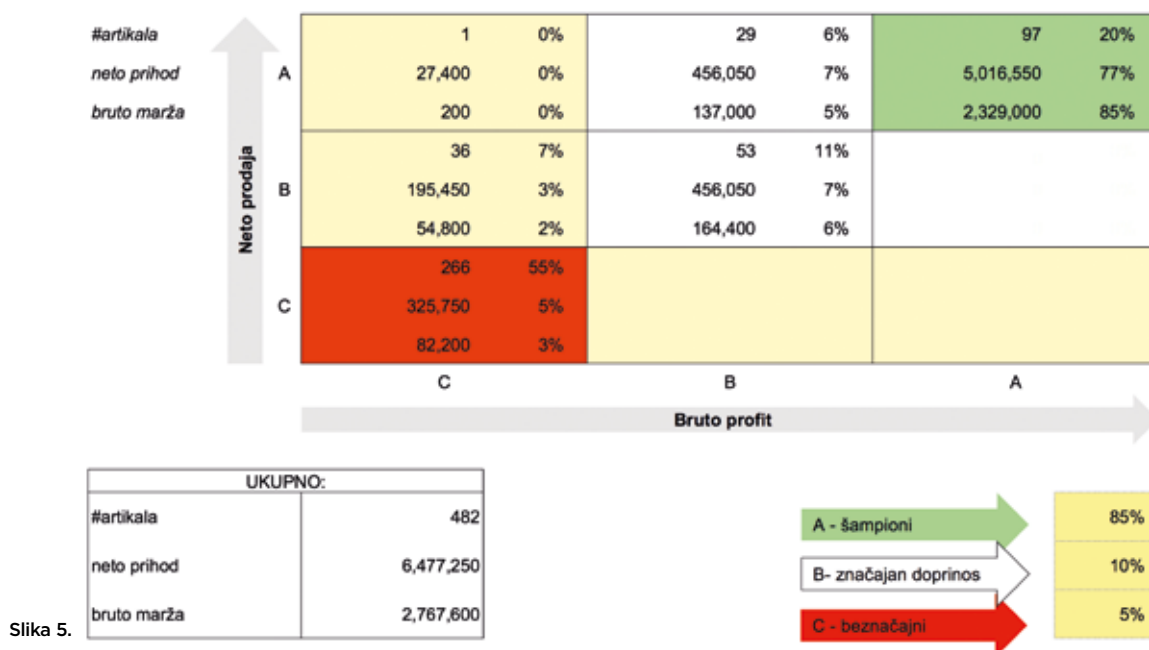
- 20% artikala spada u A kategoriju po oba kriterijuma (neto prihod i bruto marža) i generiše čak 77% neto prihoda, odnosno 85% bruto marže;
- 55% artikala spada u C kategoriju po oba kriterijuma (neto prihod i bruto marža) a istovremeno učestvuje sa samo 5% u ukupnom prihodu, odnosno 3% u ukupnoj bruto marži. Veliki deo ovih artikala treba

ukinuti ili zameniti manjim brojem novih;

- Artikli niskog nivoa neto prihoda (AC i BC) ne doprinose bruto marži;
- Kategorije oko kategorije AA (AB, BB) u značajnoj meri doprinose poslovanju i potrebno ih je zaštititi i pokušati transferisati u kategoriju AA;
- U asortimanu nisu prisutni artikli koji imaju nizak nivo prodaje (C) i visoku bruto maržu (A).
- Kategorizacija asortimana na gore opisani način omogućava da se definiše politika upravljanja zalihama zavisno od kategorije u kojoj se nalazi svaki artikal, A, B ili C:
- *A kategorija*: obezbeđen skladišni prostor, redovna proizvodnja, odnosno naručivanje ako se radi o trgovačkoj robi, preciznije planiranje, stroga kontrola zaliha;
- *B kategorija*: redovno praćenje radi potencijalnog prelaska u kategoriju A ili u kategoriju B;

Naziv	Grupa	Tip	Neto prihod	Bruto profit	Klasifikacija NP (A; B; C)	Klasifikacija BP (A; B; C)	Klasifikacija za izveštaj
Artikal 1	Grupa 1	SP	398.250	292.710	A	A	AA
Artikal 2	Grupa 2	SP	386.800	240.415	A	A	AA
Artikal 3	Grupa 1	SP	279.720	142.800	A	A	AA
Artikal 4	Grupa 2	SP	205.820	137.520	A	A	AA
Artikal 5	Grupa 1	SP	202.790	130.355	A	A	AA
Artikal 6	Grupa 1	SP	183.180	126.410	A	A	AA
Artikal 27	Grupa 3	Roba	31.420	11.300	A	B	AB
Artikal 78	Grupa 3	Roba	27.400	200	A	C	AC
Artikal 112	Grupa 3	Roba	20.370	8.100	B	B	BB
Artikal 154	Grupa 3	Roba	16.900	2.020	B	C	BC
Artikal 201	Grupa 4	SP	7.300	2.950	C	C	CC

Slika 4.



Slika 5.

- *C kategorija*: minimalne količine na zalihama, nova proizvodnja, odnosno naručivanje, ako se radi o trgovačkoj robi, tek nakon što se rasprodaju postojeće zalihe. Ovakav pristup dovodi do stock-out situacije, ali to je prihvatljivo za ovu kategoriju s obzirom na nisku potražnju i povećan rizik prekomernih troškova zaliha, zastarevanja i otpisa proizvoda.

Kvalitetniji rezultati se dobijaju ukoliko se ABC analiza radi odvojeno po grupama proizvoda – posebno za sladoled, posebno za povrće i voće, posebno za testo, ribu, a odvojeno po tržištima, s obzirom na to da je značaj pojedinih artikala na pojedinim tržištima različit. Sve u zavisnosti od konkretnih specifičnosti i potreba svake kompanije.

Potrebno je naglasiti da se na osnovu ABC analize ne mogu donositi konačni zaključci, već da je potrebno u analizu uključiti i druge metode. Ono što izdvaja ABC analizu od ostalih i što joj daje nemejljiv značaj, jeste to da na osnovu klasifikacije problema na vitalnu manjinu i korisnu većinu možemo relativno brzo i lako razložiti veliki problem na manje delove, izolovati ono na čemu ostvarujemo profit i što je isto tako značajno, gde gubimo novac. Ona nam pomaže da načinimo najveća moguća poboljšanja korišćenjem raspoloživih resursa tako što nam

ukazuje gde da fokusiramo napore kako bismo ostvarili maksimalne rezultate.

Polje primene ABC analize u poslovanju je veoma široko: u pronalaženju načina da se smanje gubici i zastoji u proizvodnom procesu, da se racionalizuje potrošnja materijala, pri proučavanju rada itd.

Uprkos tome što je Paretovo pravilo potvrđeno u praksi u nebrojeno mnogo situacija, kompanije vrlo retko postavljaju pitanja kao što je: „Zašto nastavljamo da proizvodimo 80% proizvoda koji generišu samo 20% profita?“ Možda upravo zato što bi odgovor na ovakva pitanja značio preduzimanje vrlo radikalnih mera: prestanak činjenja 4/5 onoga što trenutno radimo, što nikako ne predstavlja beznačajnu promenu.

Suviše kompleksne i birokratizovane kompanije danas vrlo često zaboravljaju činjenicu da progres znači pomeranje resursa iz područja niske produktivnosti u područja visoke produktivnosti i prinosa.

Celokupna vrednost i moć principa 80/20 i sva njegova praktična upotreba u poslednjih više od 60 godina jeste da osvetljava stanje stvari koje je neočekivano i suboptimalno. Kada spoznamo punu vrednost neočekivanog, princip nas može voditi ka značajnom poboljšanju postojećeg stanja. ■

ĐORĐE MILINKOVIĆ
ŠEF ODELJENJA CONTROLLINGA
PEŠTAN

NIJE SVE U PROFITU, IMA NEŠTO I U KEŠU

Upravljanje potraživanjima kao uloga controllinga

Upravljanje potraživanjima i kreditnim rizikom nije značajnije zastupljeno u aktuelnim temama controllinga, a potencijalni uzroci mogu se tražiti u stepenu razvoja ove oblasti, insource ili outsource organizaciji ovih aktivnosti, delatnostima kompanija ili fokusu controllinga na profitabilnost. Uz svo poštovanje i značajnost ostvarenog profita, realizacije budžeta, odstupanja u ceni koštanja, kompanijsku snagu čini i redovan priliv kako dinarskih tako i deviznih priliva, brz obrt sredstva, nizak nivo spornih potraživanja, upravljanje rizikom, pa sa tim ciljem zaposleni u sektoru controllinga u kompaniji Peštan nastupaju u svom radu, i obezbeđuju kontinuiran, što brži i nesporan priliv sredstava u na-
plati kupaca.

U kompaniji kao što je Peštan, koja je proizvodne delatnosti, ima veliki broj stalnih kupaca – partnera, širok spektar delatnosti, rizika i tržišta, a sve to u kombinaciji sa stalnim rastom obima posla, prihoda i kupaca – strategija menadžmenta je da se oblast upravljanja potraživanja interno organizuje i da odgovornost za upravljanje potraživanjima preuzme controlling. Početak mog angažovanja u kompaniji je bilo uvođenje sistema za upravljanje potraživanja kupaca, ali i danas, dugo godina nakon implementacije, uz proširenje obima posla i pomeranja fokusa na druge oblasti, upravljanje potraživanjima je visokoprioritetna aktivnost controllinga, tako da se prva jutarnja kafa pije uz izvode iz banaka i pregled priliva kupaca.

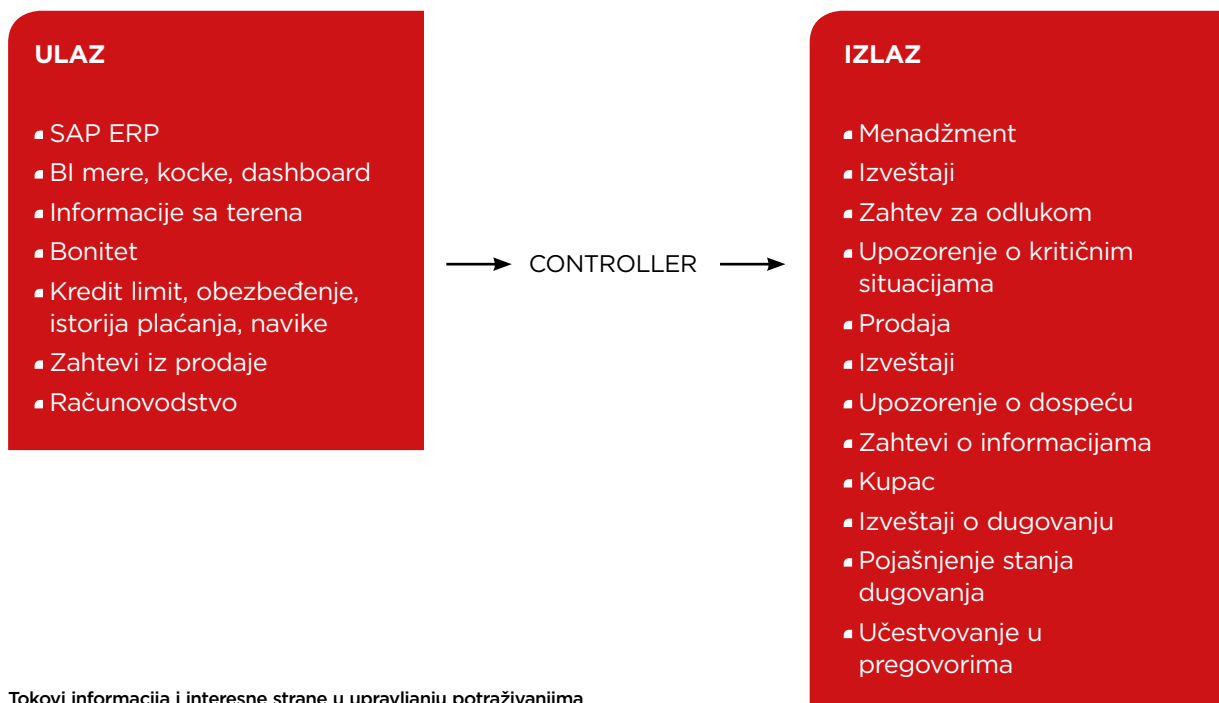
U celom sistemu upravljanja rizikom i potraživanjima, informaciona osnova predstavlja najznačajniju komponentu i bazu uspešnog sistema, te uz ostale elemente – jasnu politiku menadžmenta na kojima počivaju principi i kriterijumi rada controllinga, zatim razne tehnike upravljanja, definisanje i upravljanje kreditnim limitima, povratnu vezu sa prodajom po pitanju davanja informacija o plaćanju, upozoravanja na kritične događaje, provere bonitetnih informacija, blokada i dr. Formira ceo sistem koji ima za cilj da potraživanja – primarno dug van valute bude kontrolisan i da se njima maksimalno upravlja, da prilivi budu redovni i predvidi, rizik minimalan, bez ugrožavanja ciljeva prodaje tj. u partnerstvu i zajedničkoj odgovornosti sa prodajom i menadžmentom, što često predstavlja hodanje po tankoj žici.



Informaciona osnova i izveštavanje

Jedna od značajnijih uloga controllera u upravljanju potraživanjima jeste prijem, obrada, i pružanje informacija bitnih za upravljanje potraživanjima. Podaci i informacije su mnogobrojni, sa različitih izvora, mnogi kvantitativni ali i kvalitativni. Controller kreditnog rizika treba brzo, tačno i sveobuhvatno da sagleda podatke i saopšti kvalitetnu informaciju, donese ili predloži odluku. Na slici su prikazani tokovi informacija sa svim interesnim grupama.

SAP EPR nam obezbeđuje sve primarne podatke a kreiranje korisničkih izveštaja omogućava da se podaci sistematizuju po određenim kategorijama (tržištima, grupama kupaca, komercijalistima...), i kao ta-



Tokovi informacija i interesne strane u upravljanju potraživanjima

kvi dalje upotrebljavaju. SAP ERP ima ulogu da u obliku baze eksportuje sve podatke o potraživanjima koju kasnije obrađujemo u Excelu zbog dodavanja soft informacija. SAP pruža informacije o stanju duga na dan, kašnjenju po vremenskim intervalima, dospećima u narednom periodu, ukupnim iznosima prometa i priliva i sl.

Aдекватno podešavanje vremenskih intervala kašnjenja u skladu sa kompanijskom politikom naplate, svakako je bitno kako bi se saglasno terminu kašnjenja preduzele adekvatne akcije. Naši intervali kašnjenja u svim izveštajima su 5-15-30-60 dana kašnjenja, tako da se pregledom izveštaja istovremeno može sagledati slika stanja i, u zavisnosti od situacije, preduzeti akcije ukoliko je potraživanje tek dospelo ili je u većem kašnjenju.

Pored intervala kašnjenja, bitna informacija za upravljanje potraživanjima jeste iznos dospeća u narednom periodu kako bi se proaktivno delovalo i perspektiva upravljanja pomerila na budućnost. U tekućim nedeljnim izveštajima daje se informacija o ukupnim dospećima za narednu nedelju tako da su poznati svi podaci o trenutnom stanju duga, kao i to šta će još izaći iz valute u narednoj nedelji.

Pored SAP ERP-a i SAP Business Intelligence BOBJ alat je dobio svoju ulogu u upravljanju potraživanjima ravnopravno sa ostalim oblastima. Kreirana je posebna OLAP kocka koja podatke dobija iz svih kartica svih kupaca, tako da su objedinjeni svi podaci o prometima, uplatama, valutama, stanjima u valuti, van valute, kako za kreiranje KPI izveštaja tako i za *ad hoc* upite u vezi istorije plaćanja kupaca i stanja potraživanja. Pored toga, u kocki su kreirane i dodatne vrednosti –mere koje nisu postojale u ERP-u a najznačajnije među njima su pokazatelji prosečnih vrednosti valute i dana do naplate koje su obračunate ponderisanjem vrednosti fakture (udeo u ukupnoj vrednosti faktura) tako da se na nivou kupca, tržišta dobija realna vrednost trajanja do naplate.

Faktura	Iznos	Datum	Valuta	Datum plaćanja	Plaćeno	Dani kašnjenja	Ponder	Ponderisani dani
1	100,000	2/1/17	60	4/7/17	65	5	7%	0
2	800,000	3/1/17	60	5/10/2017	70	5	55%	3
3	50,000	5/6/17	60	5/6/2017	80	20	3%	1
4	200,000	2/28/17	60	5/24/2017	85	30	14%	4
5	300,000	3/3/17	60	5/14/2017	72	17	21%	4
	1,450,000					15	100%	11

Kada se navedeni pokazatelj obračuna na nivou godine, i primeni na kupca, grupu kupaca ili tržište, on značajno govori o uspešnosti naplate. Na narednoj slici je dat primer izveštaja iz OLAP kocke na nivou kupca o prosečnim vrednostima valute, kašnjenja i dr. koji daju kompletnu sliku njegove istorije plaćanja kroz godine, u ovom primeru kupca koji je unapredio svoje plaćanje, i sa prosečeno 34 dana kašnjenja sveo na 1,8 dan tj. plaćanje u valuti, što se vidi i na prosečnoj vrednosti stanja van valute, uz istovremeno povećanje prometa.

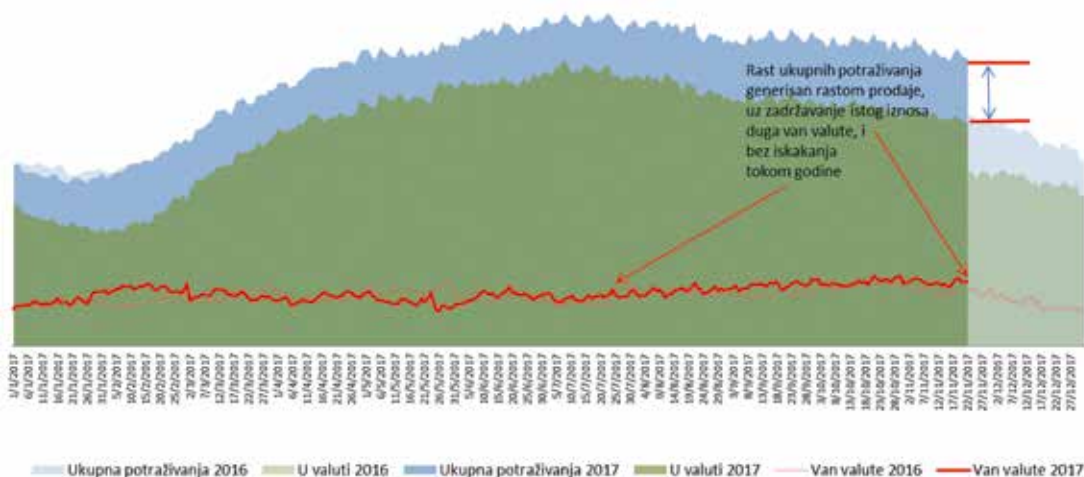
U OLAP kocki dani dospeća kupaca su prevedeni u mere za duži vremenski interval – mesec, tako da uz BI alat kreiranja izveštaja o

Measures	Vreme			
	2015	2016	2017	
201 Valuta za izdate		62.6	60.0	60.0
301 Valuta za naplać.		60.0	61.5	60.0
302 Kašnj. za naplać.		31.9	34.8	1.8
UKUPNO za naplaćene		91.91	96.32	61.81
402 Kašnj. za rač. u kašnj.		28.8	0.0	3.2
108 Pros. potraž. RSD		11,866,483	17,415,474	14,018,092
110 Pros. potraž. van val. RSD		3,820,147	5,980,312	339,597
Učešće van valute		0.32	0.34	0.02
102 Potraž. RSD		14,356,672	5,303,994	11,915,372
104 Potraž. - van val. RSD		12,194,418	0	788,854
114 Bruto prod. RSD		44,922,569	66,605,256	74,283,757
130 Prihvi RSD		36,550,954	75,657,934	67,672,379

stanju duga i dospećima u narednih mesec dana po nedeljama i njihovo automatsko izvršavanje i elektronsku dostavu direktno kupcu u predefinisano vreme, omogućava stalnu komunikaciju i dostavu potrebnih informacija kako bi planirali svoje obaveze u narednih mesec dana.

Pored podataka iz ERP-a, upravljanje potraživanja nije moguće bez soft informacija iz prodaje o obećanjima o plaćanju kupaca i zaključaka sa sastanaka o preduzetim akcijama. Sve navedene informacije predstavljaju kvalitetnu bazu za brzo sagledavanje slike kupca (trenutno stanje duga, da li je u velikom kašnjenju ili ne, da li je u prethodnom periodu plaćao, koliko prosečno plaća po nedeljama, šta je obećao, šta je ispunio, koje su mu navike prethodnih godina).

Izlazne informacije – izveštaji, predlozi odluka ka prodaji i menadžmentu i sl. rezultat su ulaznih informacija, trenutne situacije – zahteva i obrade – mišljenja controllinga. Izveštaji sadrže dovoljno jasne informacije o globalnom stanju potraživanja i uspešnosti naplate, i svakako su kontrolna tabla – kako za menadžment tako i za controlling. ■



WWW.TRAN



TRAN

TRANSPORT

ISFERA.COM

**YOU'LL
NEVER
TRANSFER
ALONE**

ISFERA
& LOGISTICS

DARKO BJELIĆ

CFO

MAGNA SEATING DOO

„JOŠ TE NEŠTO ČINI IZUZETNOM...“

POSAO

■ **Magna je jedan od najvećih svetskih proizvođača auto delova. Ima 161.000 zaposlenih u 327 fabrika. Godine 2012. Magna otvara fabriku u Srbiji, u malom mestu Odžaci. Da li možete da nam date više informacija o samoj Magni na globalnom nivou, a posebno o fabrici u Odžacima?**

Magna je globalni lider na svetskom tržištu. Mi smo kompanija koja je najdiverzifikovaniji dobavljač u autoindustriji. Magna dizajnira, razvija i proizvodi module i komponente za automobilsku industriju. Magna jedina uspeva da bude prepoznata kao izbor od strane OEM-ova prilikom outsourcing aktivnosti vezanih za inženjering i sklapanje kompletnih vozila u svojim pogonima u Gracu. Magna ima snažne principe etičnosti i poštovanja prava radnika, ove godine ti kvaliteti su prepoznati od strane Forbsa koji nas je proglasio za *TOP US & Canadian employer*, a ove godine smo i dobili nagradu *Forbes Global 2000 TOP Multinational Performer*, dok smo 2014. godine bili prepoznati kao najtransparentnija multinacionalna kompanija u pogledu transparentnosti, izveštavanja i postupanja u skladu sa računovodstvenim standardima. Magnina filozofija jeste da jedino balans izme-

đu tri noseća stuba biznisa – zaposleni, kupci i investitori, dovodi do održivog i konstantnog uspeha i razvoja.

Kompanija u Odžacima je, kao što ste i naveli, osnovana 2012. godine i od tada se konstantno razvija i raste, entuzijazam, posvećenost i strast kod svih naših zaposlenih su uvek prisutni i oni su nam najbolji garant daljeg razvoja, koji mi svakako planiramo i kojem težimo. Proširenje proizvodnog pogona imali smo u maju 2017. godine, proizvodni kapaciteti su više nego udvostručeni, sve u cilju obezbeđenja dugoročnog rasta i razvoja biznisa u Republici Srbiji. Kompanija u Odžacima je postala lider u okviru TRIM biznisa, u okviru Magna Seating Europe grupacije, prepoznata kao pouzdan i respektabilan partner kod svih naših saradnika. Kompanija snažno podržava lokalni i regionalni razvoj, daje veliki doprinos održivom razvoju i promociji vrednosti Kompanije koji su joj obezbedili i izbor za Top employer.

■ **Kada je fabrika otvorena, pre 5 godine, nalazila se na 4.300 kvadratnih metara i planirala da ima 444 zaposlena radnika a danas ta fabrika ima preko 1.500 zapo-**



slenih. Pre nekoliko meseci otvoren je i novi pogon, na ukupno 10.000 kvadratnih metara je zaposleno preko 1.500 radnika. Koji su glavni razlozi za tako sjajan uspeh Magne i proširenje kapaciteta?

Kompanija u Odžacima je sjajan primer balansa između tri noseća stuba Magnine filozofije, što bih istakao kao glavne razloge za sjajan uspeh. **Naši zaposleni** – prepoznali su u Magni posvećenog poslodavca koji brine o njima i njihovim porodicama, dok oni svojom energijom, entuzijazmom i strašću omogućavaju nama uspešno delovanje; **naši kupci** – prepoznali su pouzdanog, kvalitetnog i posvećenog partnera koji saraduje uz veliko uzajamno uvažavanje i poštovanje; **naši investitori** – proširivanjem pogona na lokaciji u Odžacima iskazali su veliko poverenje u našu viziju, naše ideje i u našu posvećenosti da iste sprovedemo u delo.

■ **Magna radi na aktivnom razvoju i usavršavanju svojih radnika putem internih programa ličnog rasta i razvoja zaposlenih. Takođe, Magna saraduje sa lokalnom samoupravom i sprovodi program „Prva**

šansa“ i program obuke srednjoškolaca (dualno obrazovanje). Da li ste zadovoljni kvalitetom radne snage? Da li je lako naći dobrog radnika u Odžacima?

Kao što sam već istakao – izuzetno smo zadovoljni sa našim zaposlenima, sa njihovom posvećenošću i zalaganjem, sa strašću sa kojom obavljaju posao i proizvode sjajne proizvode, jer sigurno ne bismo bili ovako uspešni bez naših zaposlenih. Kao jedan od najvećih i najrespektabilnijih poslodavaca u zapadnobalčkom regionu, svakako možemo naći dobrog radnika, što rezultati i govore, ali uzimajući u obzir veličinu kompanije, to postaje sve interesantniji zadatak koji mi za sada sa uspehom ostvarujemo. Takođe, želeo bih istaći da veoma mnogo očekujemo od programa Dualnog obrazovanja u narednom periodu, koji smo pokrenuli zajedno sa lokalnom samoupravom. Smatramo da ćemo kroz pravi pristup dualnom obrazovanju, kao što je onaj koji se neguje u Nemačkoj, na primer, uspeti podstaći i druge poslodavce da slede naš primer i na taj način direktno doprinesu edukaciji naše omladine i podizanju kvaliteta znanja i osposobljenosti.





CONTROLLING

■ **Pre dolaska u Magnu radili ste u controllingu. Sada radite kao finansijski direktor, što je svakako vrlo usko povezano. Možete li da nam predstavite neke zanimljive projekte na kojima ste radili kao controller i kako Vam je to pomoglo na sadašnjem radnom mestu?**

Iskreno govoreći, mislim da je za svakog controllera, pogotovo CFO-a, od velike važnosti da razume, da diše i živi zajedno sa sistemom

koji implementira i u kojem radi. Jedino na taj način može obezbediti bazu znanja i iskustava koji bi ga mogli pripremiti za iskorak napred. Za mene je važno što sam direktno učestvovao u implementaciji SAP sistema i controlling sistema u četiri kompanije, koje su svaka za sebe specifične i posebne, sa različitim proizvodnim portfoliom, sa diferencijacijom u okviru samih biznis modela, kao i tržištima na kojima nastupaju, načinom finansiranja itd., što mi je sve omogućilo dosta široku lepezu aktivnosti, iskustava i znanja neophodnih za dalji razvoj i napredak.

■ **Radili ste nekoliko godina i kao controller. Kako biste opisali Vašu ulogu controllera – inspektor, analitičar, biznis partner ili agent promene?**

Oduvek sam se trudio sa budem biznis partner, da na pravi način obezbedim pravu informaciju i u pravo vreme, kako bi niz aktivnosti i odluka, koje je takva informacija mogla da izazove, bili odgovarajući. Smatram da controller mora biti spreman da iz rasutih, kompleksnih nizova podataka dođe do prave informacije na strukturiran, studiozan i transparentan način, kao i da je na jednostavan način ume preneti jer jedino tako može biti efikasno upotrebljena od strane menadžmenta.

■ **Posao controllera i CFO imaju sličnosti ali i razlike. Kako bi opisali jednu, odnosno drugu poziciju? Koje su sličnosti a koje razlike?**

Poslovi koje obavlja CFO i controller su vrlo komplementarni, posao controllera predstavlja odličnu bazu za uspešno obavljanje posla CFO-a, controllerov mindset jeste da se uz razumevanje biznis modela obezbedi odgovarajuća baza za efikasno donošenje odluka i za uspešan steering kompanije. Glavna razlika leži u nivou, stepenu obavljanja operativnih zadataka gde je controller dosta više u hands-on modu dok CFO predstavlja, u velikoj meri, konzumenta informacija, nekoga ko mora da se posveti strateškom planiranju kompanije i razumevanju poslovne klime na tržištu, kao i sve više da vodi računa o legal compliance aspektu poslovanja, jer pored CFO funkcije on je sve više i Chief Compliance Officer u kompaniji.





■ **U Srbiji je controlling slabo zastupljen. Sa iskustvom iza sebe, šta biste poručili kompanijama koje još nemaju sektor controllinga? Koje su prednosti controllinga? Šta controller donosi menadžmentu?**

Onima koji još uvek nemaju sektor controllinga poručio bih – šta čekate, najbolje vreme da osnujete controlling u kompaniji jeste sad i odmah, molim Vas! Odličan controlling u kompaniji se višestruko isplati. Svako controlling odeljenje treba da doprinese razvoju 3T u kompaniji – transparency, traceability, trackable – sve je transparentno, sve ima svoje poreklo, sve ima svoju svrhu i sve je na svome mestu. Razvojem sistema kontrola i procesa, kao i održavanjem istih u svakodnevnom radu daje se nemerljiv doprinos uspehu svake kompanije.

Iskreno se nadam da će naši domaći poslodavci prepoznati ovu sjajnu karakteristiku i funkcionalnost koju poseduju mnoge multinacionalne korporacije i usvojiti je u pravom i

punom obimu, i samim tim doprineti kompetitivnosti i transparentnosti u poslovanju.

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

Nažalost je to jedna velika istina – naši fakulteti nemaju niti katedru niti predmet koji će na jedan moderan, korporativan, komplektnan i celovit način predstaviti controlling. Duboko sam ubeđen da je ovo neophodan korak ka stvaranju kvalitetnih diplomiranih ekonomista koji će na valjan način moći odgovoriti zahtevima modernog finansijskog tržišta. Controlling je integralni deo finansijskog departmana, sa svojim specifičnim alatima i tehnikama, načinom razmišljanja i sagledavanja situacija, on mora biti prepoznat kao poseban predmet sa istim statusom kakav ima računovodstvo, na primer, bilo koje vrste.

Pored kreiranja katedre ili predmeta, na temu controllinga smatram da profesionalci iz privrede moraju dati svoj doprinos razvoju ovog predmeta, razvoju mladih ljudi i promovisanju controllerovog načina razmišljanja kroz podršku fakultetima svojim angažmanom. Isključivo sa nesebičnim deljenjem akumuliranog znanja možemo kreirati nove vrednosti i osigurati budućnost naše omladine. S obzirom na to da kasnimo i u ovome u odnosu na druge razvijene zemlje – moramo krenuti odmah u ovaj proces, bez odlaganja i sa snažnim fokusom i orijentisanošću na budućnost.

PRIVATNO

■ **Radni dan finansijskog direktora traje obično dugo. Odgovornost i pritisak da poslovi budu završeni na vreme prisutni su svakodnevno. Koji je Vaš način da se opustite i da malo pobegnute od poslovnih misli?**

Najbolji način da se opustim i pobedim svakodnevni stres jeste da budem sa svojom porodicom, sa svoje tri devojke, koje su izvor moje snage i energije, i koje mi daju volje i motiva da nastavim dalje.

■ **Finansijski direktor upravlja finansijama firme. Zaposleni Vas posmatraju kao autoritet, s obzirom na to da radite odgovoran posao. Ko upravlja finansijama u kući – Vi ili supruga? Da li ste dobri u planiranju cash flowa ili imate iznenadne i neplanirane odlive?**

Uh, to je dosta nezgodno pitanje, možemo li ga preskočiti? Šalim se, naravno. Moram priznati da mi teži da se dogovorimo oko tih pitanja. Mislim da je to, generalno gledano, veoma važno, ne samo kod raspolaganja finansijama nego i kod svih drugih aspekata.

■ **Na pragu smo praznika i zimskih godišnjih odmora. Da li volite zimu i zimske aktivnosti? Kako ćete se vratiti poslu i svakodnevnicima nakon zimskih čarolija?**

Kada pričamo o odmoru, preferiram aktivan odmor – skijanje, iako generalno nisam neki ljubitelj zime, izuzev kada se radi o zimi u nekim planinskim centrima. Mnogo volim naše ski centre, tu se najprijetnije i najopuštenije osećam. Verujem da se svaka osoba koja voli svoj posao i uživa u njemu, vrlo lako, sa novim elanom i energijom, vraća radnim zadacima – punom parom u nove radne pobjede.

■ **Zatvorite oči i zamislite sebe sa 10 godina. Pokušajte da popričate sa tim dečakom. Da li je desetogodišnji dečak zadovoljan osobom kakva ste postali? Da li ste ispunili sva njegova očekivanja?**

Iznenadili ste me sa pitanjem, ali probaću da odgovorim. U životu se držim jedne devize – ne moj činiti drugom ono što ne želiš da drugi čini tebi – smatram da je to jedna izuzetno moćna stara izreka koja obezbeđuje miran san i dostojan

janstven život. Pored toga trudim se da budem pravedan prema svima, što objektivniji, kao i da radim prave stvari, na pravi način u pravo vreme. Verujem da ne bih razočarao tog dečaka, i nadam se da se on ponosi čovekom koji je postao.

■ **Pored dosta odgovornog posla koji imate, da li Vam ostaje vremena za neki hobi? Šta volite da radite kada niste u kancelariji?**

Porodica i posao su moj fokus trenutno i moja maksimalna pažnja je na njima. Nažalost, vremena za hobi je mnogo manje, i nadam se da ću u nekom narednom periodu moći da se posvetim malo više sportu – pre svega rekreativnom tenisu, koji je sjajan i za odmor od stresnog dana.

■ **Kakvu muziku najradije slušate? Slušate li istu muziku koju ste slušali i u studentskim danima? Sigurno postoji neka pesma iz mladosti koja vas „pogodi“ kada je čujete na radiju, i možete li nam ispričati zanimljivu priču oko te pesme?**

Mnogo volim muziku, volim da slušam kvalitetnu muziku – domaću, stranu, kako narodnu, tako i rock ili pop... Svaka muzika ima svoje momente u kojima blagotvorno deluje. A kada je o pesmi reč, onda bih tu morao da izdvojim jednu sjajnu pesmu žive legende naše narodne muzike – Miroslava Ilića – „Još te nešto čini izuzetnom“ – ona je svojevrsna himna meni i mojim prijateljima, ima tu dosta interesantnih priča, ali ne morate baš sve znati.

■ **Već deset godina radite u finansijama, sada ste i finansijski direktor, i sigurno ste do sada doneli mnogo uspešnih odluka. Sa druge strane, šta je Vaš najveći neuspeh? Koja je to životna ili poslovna lekcija koju ste skupo platili?**

Što se ovoga tiče, mogu Vam reći da, Bogu hvala, nisam imao poslovnih lekcija koje sam skupo platio i koje su mogle da imaju neke teže posledice. Trudiću se da tako ostane i ubuduće. Moj stav jeste da smo sa dobrim planom 50% bliže uspešnoj realizaciji, ali i da su greške moguće i da se dešavaju ali da se iste greške nikako ne smeju ponavljati. Zadržavajući fokus, posvećenost i volju, održavamo naše šanse za uspeh realnim u svakom momentu. ■

MILAN MANIĆ

DIREKTOR
FABRIKE LEONI U
MALOŠIŠTU,
LEONI WIRING
SYSTEMS
SOUTHEAST

Kontinuirano unapređenje vodi ka uspehu



Cilj procesa kontinuiranog unapređenja je pružanje podrške u ostvarivanju postavljenih ciljeva kompanije. Da bismo ostvarili ciljeve, svi zaposleni, od top menadžmenta do radnika u proizvodnji, treba svakodnevno da učestvuju u unapređivanju:

- performansi kompanije
- zadovoljstva zaposlenih i
- zadovoljstva kupca.

Kompanija Leoni ovo ostvaruje kroz:

- integrisanje svih zaposlenih primenom njihovog iskustva i ideja
- kontinuirani rad na prevazilaženju izazova i svakodnevnim poboljšanjima i
- sprovođenje poboljšanja efikasnosti, kvaliteta i smanjenja troškova.

Kako bi se kultura kontinuiranog unapređenja uspostavila u jednoj kompaniji, kompanija treba da bude usmerena na razvoj i edukaciju zaposlenih koji bi, primenom alata i metoda kontinuiranog unapređenja i usavršavanjem procesa, dali svoj doprinos u eliminisanju gubitaka i doprineli ostvarenju odličnih rezultata.

Svakodnevnim kontinuiranim unapređenjem, kompanija ostvaruje 100 % dodatnu vrednost i povećava svoju konkurentnost na tržištu.

Da bi proces funkcionisao i davao željene rezultate, neophodno je da se svi zaposleni vode istim principima kontinuiranog unapređenja:

- Kontinuirano unapređenje je zadatak menadžmenta;
- Zastoji nisu prihvatljivi, promena je konstantna;
- Nema ograničenja unapređenjima;
- Razmišljajte kako da postignete nešto, a ne kako da objasnite da ne može biti urađeno;
- Ne čekajte savršenstvo: ostvarite 80 % sada, nemojte čekati nikad dočekanih 100 %;
- Uzroci problema moraju da budu analizirani i rešeni tamo gde su se desili;
- Nije svaka promena bolja, ali da bi to postala, mora doći do promene.

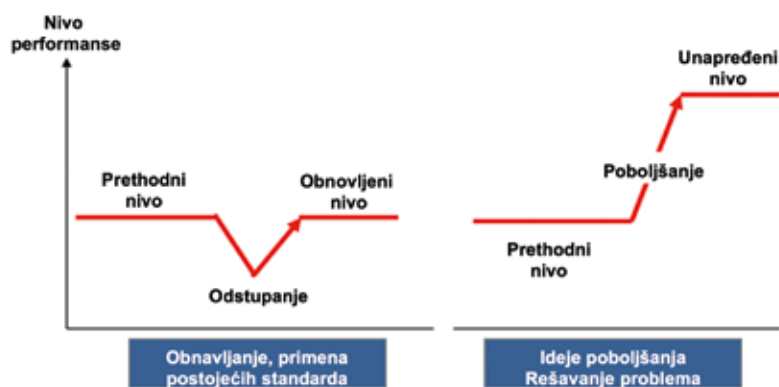
U kontekstu razmišljanja o kontinuiranom

unapređenju, svi zaposleni na svim nivoima, od top menadžmenta do radnika u proizvodnji kroz različite radionice razvijaju razumevanje činjenice da postoji konstantni potencijal za napredak u njihovoj radnoj sredini. Cilj kompanije jeste da se povećava dodata vrednost i kvalitet procesa, dodata vrednost i kvalitet proizvoda i da se poboljšaju bezbednost i radni uslovi svih zaposlenih.

Ono što je za sve kompanije bitno jeste da se putem različitih obuka i treninga aktiviraju različiti potencijali, veštine i iskustva zaposlenih i da se oni pretoče u kreativne ideje kojima mogu da unaprede svoje sopstveno radno mesto, procese i uslove. Stoga ta oblast mora da bude prvi fokus za ideje unapređenja. Svi težimo generisanju ideja u našim procesima.

Svaki menadžer svojom željom i učešćem u kontinuiranom unapređenju treba da motiviše zaposlene kako bi inicirali ideje i čak i malim koracima dovodili do poboljšanja: produktivnosti, kvaliteta, troškova, isporuke proizvoda kupcu, bezbednosti i motivisanosti zaposlenih.

Menadžeri u svojim oblastima odgovornosti svakodnevno informišu zaposlene o relevantnim ciljevima, aktuelnim rezultatima i potrebom za poboljšanjem. Različita vizuelizacija kreativnih ideja motiviše zaposlene jer su, zahvaljujući njihovim idejama i potencijalom, ostvareni bolji rezultati kompanije.



SMISLI, NAPIŠI I UNAPREDI!

CIP ideje su poznate u kompaniji Leoni kao alat pomoću kojeg svi zaposleni u našoj kompaniji učestvuju u eliminaciji gubitaka kako u proizvodnim tako i u neproizvodnim procesima, i na taj način doprinose kontinuiranom unapređenju iz dana u dan. Radi se o procesu kontinuiranog unapređenja koji nije karakterističan za sve kompanije u Srbiji i uglavnom se primenjuje u automobilske industriji.

Ono što kompaniju Leoni izdvaja od drugih kompanija jeste da svaki zaposleni – od radnika u proizvodnji do menadžmenta, prvog dana kada uđe u fabriku i prođe prve treninge, postaje svestan mogućnosti predlaganja CIP ideja kontinuiranog unapređenja kao i benefita za kompaniju i njega lično.

Takođe, nadam se da će naše nove kolege, osim želje za rad na sebi, doneti i pregršt dobrih ideja koje će doprineti uspešnom poslovanju kompanije. Kroz CIP ideje zaposlenima se daje mogućnost da u okviru procedura sami „kroje“ svoje radno mesto. Na taj način se povećava motivacija ne samo zaposlenog koji je dao ideju, već i celog tima. Svaka ideja može da poveća produktivnost, kvalitet proizvoda, da poveća bezbednost i zdravlje zaposlenih na radu i da ostvari uštedu u vremenu, prostoru, materijalu i novcu.

Kompanija LEONI je od početka 2017. godine nagradila preko 850 implementiranih CIP ideja. Svoje predloge predalo je preko 1.500 zaposlenih. Svaka godina je novi izazov zato što je broj CIP ideja sve veći iz dana u dan. Kompanija se trudi da i na dodatne načine oda priznanje timovima koji doprinose poboljšanju rezultata u vidu različitih nagrada, zahvalnica i kampanja.

Iskustvo, kreativnost i proaktivno razmišljanje jačaju konkurentnost kompanije i vode do boljih proizvoda. Male ideje izvan opsega svakodnevnih zadataka često omogućavaju velika poboljšanja. Ideje zaposlenih takođe su proizvod radne kulture koja ceni kulturnu raznolikost i podstiče kreativnost naših zaposlenih.

Kreiranje kulture kontinuiranog unapređenja doprinosi povećanju znanja i menja način razmišljanja u okviru organizacije.

Svi bi trebalo da težimo poboljšanju sadašnjeg stanja i niko ne bi trebalo da se zadovolji onim što je postigao već da uvek nastoji da bude još bolji. ■

MILOŠ VASIĆ

BUSINESS EXCELLENCE MANAGER
BALL PACKAGING EUROPE BELGRADE

„UKROTILI“ SMO KOMPLEKSNOŠĆ

Pre više od 12 godina, kada sam se zaposlio u Ball Beverage Packaging Europe u Beogradu, nisam mogao ni da zamislim da će ta fabrika izrasti u jednu od najcenjenijih Ball fabrika u can-making svetu. Ball korporacija se, između ostalog, bavi proizvodnjom inovativne i održive ambalaže pića, hrane i aerosoli. Beogradska fabrika ima godišnji kapacitet od 1,6 milijardi limenki, od čega je čak 85 % namenjeno izvozu. Naše limenke izvozimo u 18 zemalja širom Evrope za nešto više od 60 kupaca koji se razlikuju u svojim zahtevima, i to po pitanju veličine limenke, materijala koji se apliciraju na limenki, zatim dizajna i specifikacije unutrašnjeg laka u zavisnosti od toga da li će limenka biti napunjena pivom, bezalkoholnim ili energetske pićem. Posebna pažnja se posvećuje i pakovanju, tj. paletama na koje se pakuju limenke. Koristimo kombinaciju plastičnih i drvenih paleta sa metalnim ili drvenim ramovima. Na raspolaganju imamo 5 veličina limenki u svom portfoliju, na dve proizvodne linije.

Osim navedenih fizičkih parametara limenke koje definišu naši kupci, naš posao zavisi i od sezonalnosti, pa se tokom letnjih meseci, kada je i najlepše popiti dobro rashlađeno piće, potražnja za limenkama u toj meri povećava da se od proizvodnje očekuje da radi na maksimalnoj

brzini, uz maksimalnu iskorišćenost kapaciteta.

Od Balla se uvek očekuje vrhunski kvalitet proizvoda, a imamo i veoma stroge kriterijume po kojima ocenjujemo kvalitet limenki po pitanju higijene i bezbednosti proizvoda, funkcionalnosti limenke kao i njenog izgleda, što u mnogim situacijama iziskuje dodatani napor naših zaposlenih.

Svi ovi faktori utiču na kompleksnost našeg poslovanja koja se odražava na efikasnost pro-





izvodnje i na ključne pokazatelje performansi fabrike. Kao rezultat uticaja kompleksnosti proističe brojka od 2.500 promena dizajna i 25 konverzija linije godišnje u proseku, kako bismo našim kupcima na vreme obezbedili proizvod koji žele. Ako se pridržavamo opšteprihvaćene nomenklature gubitaka, ovo vreme utrošeno na promene spada u osnovnih 7 tipova gubitaka.

Od 2005. godine do danas, kompleksnost rada u proizvodnji se povećavala kontinuirano u svim aspektima, po pitanju očekivanja kupaca i po pitanju promena na tržištu. Taj trend nas je, negde početkom 2013. godine, naveo na razmišljanje o pravcu u kome želimo da se razvoj naše fabrike kreće. Pred nama su stajale dve mogućnosti.

Mogli smo da gradimo robustan, stabilan i nezadrživ sistem koji bi bio orijentisan protiv kompleksnosti tako što bi je „pregazio“ i borio se protiv nje u smislu proizvodnje u velikim šaržama i sa što manje zastoja za konverziju. Time bi se smanjio i gubitak.

Sa druge strane, postojala je mogućnost da prihvatimo činjenicu da će se kompleksnost javljati u našem poslovanju i da se, uprkos našim željama, neće smanjivati, te da s tom premisom gradimo sistem koji će biti agilniji, upravljiv i

vešto izbalansiran, koji se neće boriti protiv kompleksnosti, nego će je ukrotiti i biti spreman da predvidi svaku promenu. Nećemo smanjivati broj promena već ćemo smanjiti vreme koje utrošimo na promene.

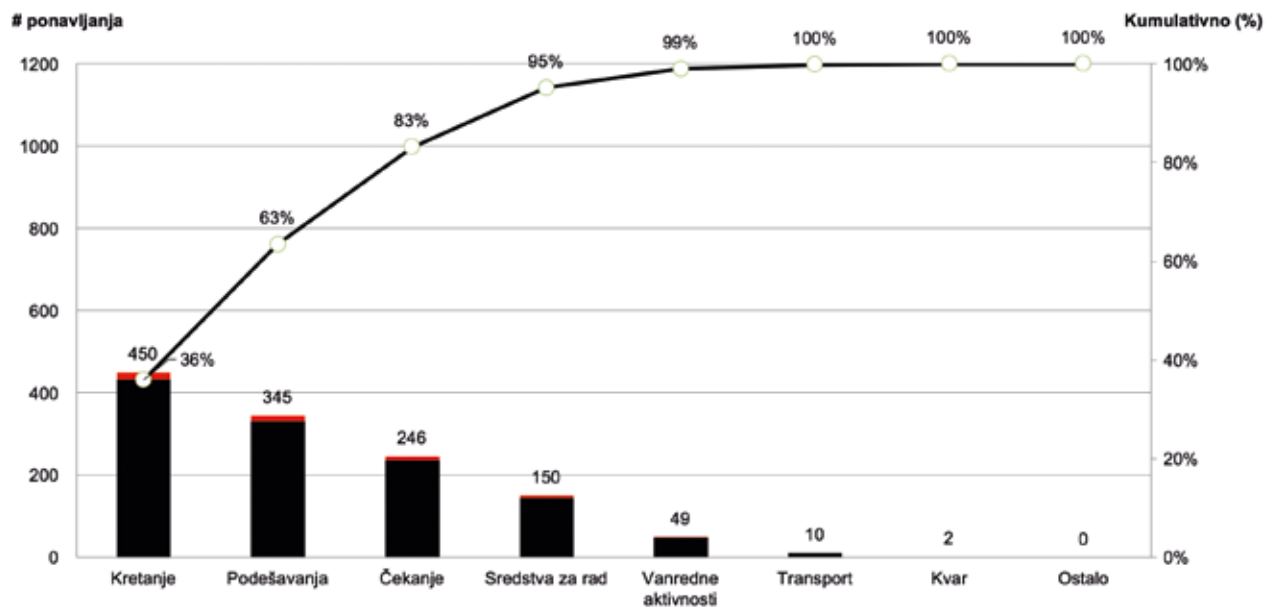
Odlučili smo se za drugu opciju i tako otpočeli naše Lean Six Sigma putovanje na kome ćemo svaki dan biti bolji. To i jeste cilj našeg putovanja: da budemo bolji svakog dana.

Mapirali smo procese, merili vreme svakog koraka u toku proizvodnje, analizirali podatke, došli do kritičnih tačaka u procesima, od kojih nam zavisi efektivnost i efikasnost na konverzijama, i utvrdili uzroke gubitaka.

Sproveli smo korekcije, primenili SMED principe (Single Minute Exchange of Die) i uspeli da skratimo vreme konverzija drastično. Tako, beogradska fabrika već nekoliko godina važi za benchmark po pitanju promene naloga (dizajna). Mi danas promenu naloga u proseku radimo u rekordnom roku i ponosni smo kada naše kolege iz Evrope, Severne i Južne Amerike, i AMEA dolaze u Beograd da podelimo znanje i iskustvo. Iznenade se koliko se organizovano, bezbedno i bez žurbe promena izvodi u našoj fabrici. Ove godine smo na svim konverzijama uštedeli 25,6 % vremena u odnosu na budžeti-



7 VRSTI RASIPANJA Konverzija proizvodne veličine limenke



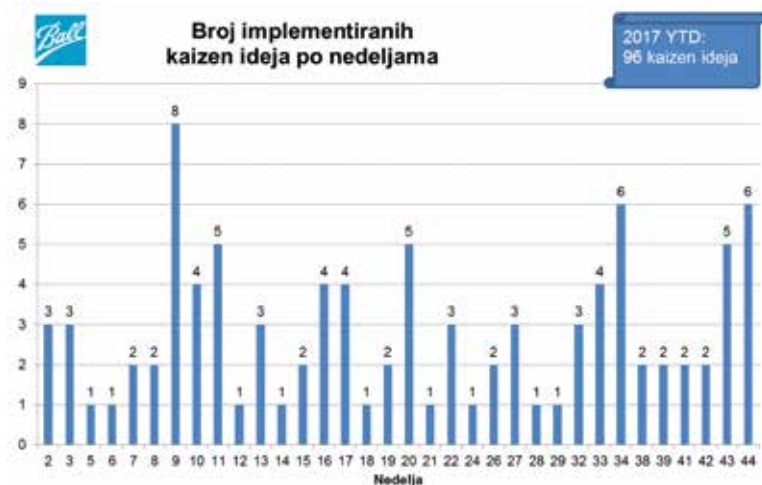
rano vreme, što prevedeno u brojke znači oko 12 miliona limenki više proizvedeno, odnosno 80 kamiona više je isporučeno našim kupcima.

A vrlo je jednostavno. Naši zaposleni su, na naše veliko zadovoljstvo, vrlo lako prihvatili strategiju koju smo izabrali i kaizen metode koje smo počeli da sprovodimo. I ne samo prihvatili, već ih samoinicijativno sprovode i ponosni su na njih. Uvrstili smo kaizen u naš

sistem nagrađivanja, sa ciljem da imamo 100 uspešnih, registrovanih kaizen projekata godišnje. Upravo smo na broju 96 za ovu godinu i sigurno ćemo premašiti zacrtani cilj do kraja godine. Motivacija zaposlenih na ovom polju je bitna, ali na motivaciji treba da se radi sve do te mere dok ona ne preraste u angažovanost zaposlenih. Ljudi koji su angažovani na kaizen projektima osećaju potpuno novu dimenziju svrhe svoga rada i korisnosti za kompaniju. Ta angažovanost pokreće inicijativu i to sve rezultira eksponencijalnom povećanju rezultata.

Tokom 2017. godine održali smo, što interno što eksterno, nekoliko treninga i radionica u ukupnom trajanju od 730 sati, na kojima smo predstavili i koristili razne lean alate, poput 5 WHY, FISHBONE, 8D, CTQ, VSM, koje naši ljudi mogu da koriste svakodnevno u rešavanju problema ili pronalaženju novih, efikasnijih rešenja za postojeće procese. I tu je ključ. Inventivni ljudi, sa pravim alatom u rukama i pravom strategijom, naš su vetar u leđa.

Zacrtali smo sebi jednostavan zadatak da budemo bolji svakoga dana. I postajemo sve bolji. Iako je dug put pred nama, mi to vidimo kao nešto pozitivno jer imamo neiscrpan izvor ideja kako da „ukrotimo“ kompleksnost. Treba samo jednu po jednu da sprovedemo u delo. ■

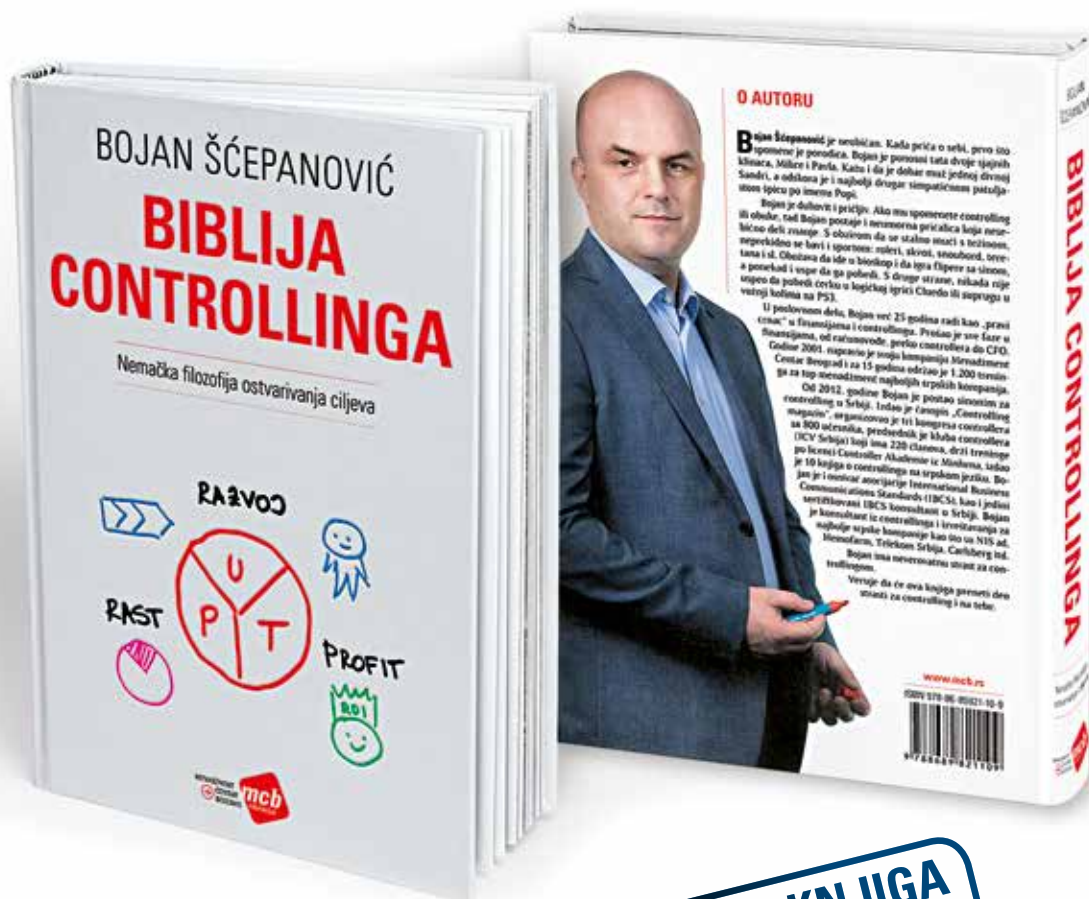


BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

BIBLIJA

CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



**NAJBOLJA KNJIGA
O CONTROLLINGU!**

- 270 pojmova
- 400 slika i fotografija
- 570 strana

Knjigu možete naručiti preko sajta:
www.makart.rs

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



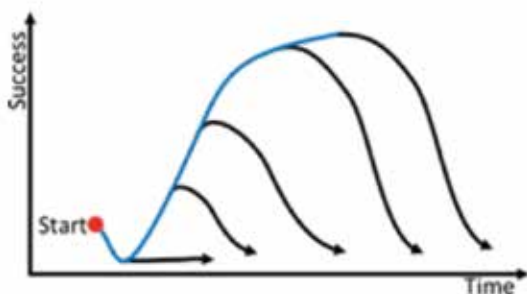
MILOŠ ZEKOVIĆ
SUPERVIZOR PAKOVANJA
CARSLBERG SRBIJA

Ne dobijemo uvek ono što očekujemo...

Transformacija procesa kroz lean pristup nije lak posao. Potrebno je uložiti vreme i energiju za razumevanje, promenu sistema i načina razmišljanja. Prirodan je otpor ljudi i sistema ka promenama, jer izlazak iz sigurne zone je neminovan, ali je to nepoznat i svakako drugačiji put. Svako ko se dotakao bilo koje lean metode ili alata tokom implementacije lean filozofije, došao je vrlo brzo do pomenu-tog saznanja. Sa druge strane, uverio sam se da taj pristup daje rezultate. Međutim, lean nije samo još jedan projekat koji ima svoj rok izvršenja, već je put kontinuiranog unapređenja, bez prestanka. Ali, kako osigurati postignute rezultate i obezbediti održivost i dalji napredak?

Često se desi da, nakon mukotrpnog timskog rada, root cause analiza, fokusa na probleme, doslednog ispunjavanja zadataka, sjajnih ideja i unapređenja, postavimo nove standarde, napišemo nove radne instrukcije i procedure, i smatramo da je posao uspešno obavljen. Nakon relativno kratkog vremenskog perioda performansa opada, a problemi koje bi trebalo da smo prevazišli, počinju da se pojavljuju ponovo. Da li smo uradili sve što je potrebno? Gde je greška? Odgovor je najčešće da nema greške. Zaboravili smo da osiguramo da





Slika 1. Kriva uspeha bez potvrde procesa



Slika 2. PDCA krug

ono što je implementirano zaista i funkcioniše. Ne postoji potvrda procesa.

Potvrda procesa deo je lean leadershipa. Svaki lider svestan je da bez konstantnog unošenja energije u sistem neminovno dolazi do opadanja performanse, opuštanja i povratka na prethodno stanje. To je trenutak koji često dovodi do frustracija i pada motivacije kod zaposlenih, na kraju i do odustajanja. Potvrda procesa obezbeđuje proveru upotrebe implementiranih standarda i donosi konstantnu dozu dodatne energije u sistemu, ali osnovna svrha je unapređenje procesa.

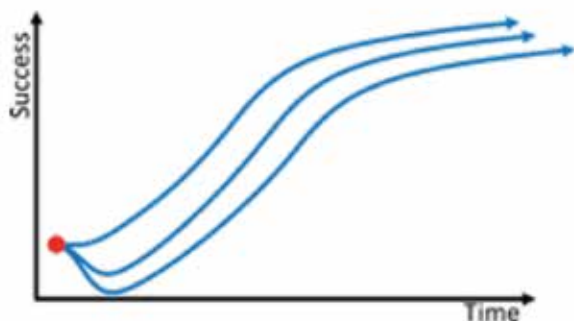
Najčešća forma potvrde procesa jeste audit sa predefinisanim pitanjima. Jedan vid check liste. Ovakav način omogućava da se veoma brzo i jednostavno provere osnovni standardi i da se na svaku neusaglašenost brzo reaguje trenutnom ispravkom. Veoma pogodan način da se stvari održe na zadatom nivou. Međutim, ovakav vid provere uglavnom ne donosi i unapređenje sistema.

Svrha potvrde procesa je, pored osiguranja održivosti sistema, i njegovo unapređenje. Ne mora da znači da, ukoliko u jednom trenutku novi sistem izgleda zadovoljavajuće, već u sledećem neće biti potrebe za njegovom promenom. Kako se potrebe biznisa menjaju, tako se

menjaju i standardi i sam proces. Lean pristup pre svega treba da obezbedi prilagodljivost promenama. Promene i unapređenja dolaze kroz ljude. Tako se potvrda procesa od jednostavne provere pretvara u diskusiju i dilemu postojećih rešenja. To je način da se pronađu postojeći nedostaci ili dođe do novih ideja. Zapravo, to su poslednja dva slova PDCA ciklusa koje smo skloni da previdimo.

Cilj je konstantno održavanje filozofije kontinuiranog unapređenja. Preispitivanje trenutnog stanja i razvoj načina razmišljanja – „Šta mogu da uradim da unapredim svoje radno okruženje?“

Pojam potvrde procesa prirodno vezuje menadžment za nivo organizacije i kao takav najčešće i jeste uključen u agendu rukovodilaca. Sa različitim nivoom odgovornosti, različiti standardi i aktivnosti ulaze u okvir interesovanja. Tako se u agendi višeg menadžmenta ne mora naći 5S na shop flooru, ali se nađe npr. funkcionalnost PMS-a odeljenja. Neposrednom rukovodiocu na nižem nivou menadžmenta bitne su konkretne veštine zaposlenih ili pridržavanje specifičnom standardu vezanom za posebno odeljenje. Bez obzira na nivo rukovodioca, osnovni zadatak kroz potvrdu procesa jeste razvoj kreativnog i kritičkog načina razmišljanja



Slika 3. Kriva uspeha sa potvrdom procesa

ljudi koji su i deo samog procesa, kao i motivacija i razmena ideja.

U praksi se potvrda procesa najčešće odvija po definisanom planu. Frekvencija aktivnosti definiše se prema prioritetima svakog od učesnika i u zavisnosti od fokusa organizacije. Eskalacija neusaglašenosti i rešavanje eventualnih problema treba da teče kroz definisani sistem uključujući odgovorne strane.

Poseban uspeh organizacije, u smislu obezbeđivanja održivosti postavljanog sistema, jeste implementacija potvrde procesa na shop flooru. Na ovaj način kreira se okruženje i sistem samokontrole ili samoodržavanja sistema, gde se potvrda izvršenja određenih aktivnosti vrši od strane ljudi koji su direktno uključeni u proces (samoprovera), ili matrična struktura gde se unakrsno vrši potvrda procesa među ljudima sa istog nivoa ali sa drugačijeg radnog mesta (sa različitih mašina, proizvodnih procesa, odeljenja i sl.). Tako se obezbeđuje pogled sa strane i izbegava „industrijsko slepilo“. Navedenim pristupom višestruko se povećava pokrivenost sistema i detaljnost provere jer je mnogo veća grupa ljudi, sa različitim veštinama, uključena u aktivnosti. Predlozi za unapređenja uglavnom dolaze kroz direktnu razmenu iskustava.

Oblasti koje uključuje potvrda procesa zavise od tipa organizacije. U proizvodnim sistemima najčešće je obuhvaćen čitav spektar standarda vezanih za bezbednost na radu, kvalitet proizvoda, 5S, PMS, SMED, higijenu, standardni način rada, specifične aktivnosti vezane za određeni deo procesa itd.

Za efikasno obavljanje i prave rezultate potvrde procesa neophodna je otvorena komunikacija između uključenih strana. Sledeći preduslov je jasno definisano ciljno stanje kako bi se anomalije mogle lako uočiti i korigovati. Sve vreme potrebno je imati na umu da je pridržavanje postojećim standardima neophodno u svakom trenutku, ali i da su ti isti standardi podložni promenama i unapređenjima koja se implementiraju na strukturan način.

Imajući u vidu to da ne postoji samoodrživ sistem, ma kako napredan bio, i ne želeći da rezultati postignuti temeljnim radom izblede vremenom u okruženju konstantnih promena, ne možemo očekivati da jednokratnim aktivnostima dostignemo trajne rezultate. Potrebno je konstantno preispitivati postojeće stanje i fokusirati se na kontinuirano unapređenje. Dakle, ne dobijemo uvek ono što očekujemo, dobijemo samo ono što proveravamo. ■

MILOŠ PUZIĆ

RUKOVODILAC SLUŽBE ODRŽAVANJA
HEMOFARM POGON ŠABAC

Statistikom do modernog menadžmenta

Statistics in the hands of an engineer are like a lamppost to a drunk. They're used more for support than illumination.

Bill Sangster, 1989.

U modernom proizvodnom okruženju, koji se menja velikom brzinom, sve je fokusirano na procese. Procesi transformišu ulazne veličine (sirovine, pakovni materijal, informacije...) u proizvod odnosno uslugu. Tokom procesa se prikuplja veliki broj podataka na osnovu kojih je potrebno doneti odluke o eventualnim korekcijama i/ili o podobnosti postojećeg procesa.

15.158 pakovanja u smeni, prinos od 98,86 %, dok je 4,2 % radnika odsutno zbog godišnjih odmora, 5,8 % iznosi porast prodaje, srednje vreme između zastoja 36h, 2 % uštede u potrošnji električne energije... Šta pokazuju ovi brojevi? Da li se na osnovu njih mogu doneti ispravne odluke o potrebi korekcije/ promene procesa? Da li su podaci verodostojni? Mnogo je pitanja na koje treba dati odgovor. Ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da svaki odgovor sadrži u sebi mogućnost pravljenja greške, javljaju se nova pitanja. Koliko je pouzdana odluka koja je doneta? Koliki rizik je preuzet odlukom? Čiji je rizik takve odluke: korisnika ili proizvođača? Kako se takve odluke ne bi donosile na osnovu „dobrog“ osećaja menadžera, inženjerske intuicije ili npr. brainstorming radionica koje ne koriste podatke, neophodno je da se usvoji način statističkog razmišljanja o procesima.

Svrha statističkog načina razmišljanja jeste donošenje utemeljenih odluka, odnosno odluka koje se donose na osnovu rezultata analize reprezentativnih podataka. Statistički način razmišljanja se generalno može prikazati kroz pet koraka:

1. sakupljanje reprezentativnih podataka
2. vizualizacije podataka
3. analize podataka
4. donošenje odluke o potrebi korekcije procesa ili smanjenja varijacije u cilju stabilizacije i bolje predvidivosti procesa i
5. unapređenje procesa.

Prateći gore navedeni algoritam, obezbeđuje se da se „sirovi“ podaci koje dobijamo iz procesa, transformišu u razumljive i korisne informacije, da se informacije dalje pretvore u znanje, a znanje pretoči u „mudrost“, odnosno svakodnevni oblik komunikacije koji direktno oblikuje korporativnu kulturu. Big Data Analytics, Artificial Intelligence, Robotic Process Automation, IIoT, Industrial Revolution 4 samo su neki od naziva industrijskih pravaca za koje svakodnevno čujemo da značajno pomažu preduzećima u podizanju performansi procesa na viši nivo, a koja zapravo predstavljaju implementirana rešenja koja prate prethodno opisani statistički način razmišljanja.

Kompanije se, prema prirodi procesa kojima se bave, ili opredeljuju za neko „gotovo“ industrijsko rešenje bazirano na gore navedenim pravcima ili opredeljuju da sopstvenim razvojem i upotrebom statističkih programskih paketa postepeno dolaze do rešenja koja su skrojena prema njihovoj meri.

U sklopu programa kontinuiranog unapređenja procesa po Lean Six Sigma metodologiji, koji se u Hemofarmu sprovodi od 2012. godine, prepoznata je potreba za organizacijom kursa kojim se zaposlenima omogućuje da svakodnevno samostalno primenjuju statističke tehnike i znanja koja su do skoro bila isključivo predmet aktivnosti usko stručnih službi. U tu svrhu je omogućeno svim menadžerima i zaposlenima koji izraze želju za usavršavanjem da, kroz dvodnevni kurs statistike i upotrebe programskog paketa MINITAB, promene pogled na procese. Polaznici kursa, na osnovu brojnih primera, prolaze kroz pet faza statističkog načina razmišljanja usvajajući pre svega značaj Sig sigma metodologije u analizi i redukciji varijacija naših svakodневnih procesa. Paralelno sa tim, polaznici usvajaju principe donošenja odluka zasnovanih na statističkim pokazateljima. Podstiče se maksimalno korišćenje grafičkih tehnika pri kreiranju, analizi i/ili izmenama procesa, čime se obezbeđuje brzi uvid u karakteristike procesa.

Usvajajući statistički način razmišljanja, menadžeri su dobili alat koji obezbeđuje:

- okvir za komunikaciju sa zaposlenima
- transparentnost u donošenju odluka i postavljanju prioriteta
- neophodnu osnovu za postavljanje SMART ciljeva ili pokretanje projekata kontinuiranog unapređenja i
- standarde u pogledu zahteva za kvalitetom demistifikovanjem pojma SIX SIGMA i identifikovanjem CTQ (Critical to Quality) karakteristika procesa.

Sa druge strane, stručnim saradnicima svih struka je omogućeno značajno skraćenje analize procesa, dato sredstvo za komunikaciju sa menadžmentom i osigurana kvalitetna kontrola nad procesima.

Na kraju, umesto zaključka, želja mi je da ohrabrim sve menadžere da maksimalno koriste statistiku kao alat koji „govori“ univerzalnim jezikom. Jer... *Without data you're just another person with an opinion* (W. Edwards Deming). ■





A kakav je sektor controllinga u tvojoj kompaniji?

(33. ICV Srbija sastanak)

Klub controllera (ICV Srbija) se nezadrživo širi. Za šest godina održano je 32 sastanka i podignut je nivo controllinga u Srbiji na svetski nivo. 33. sastanak ICV Srbija održan je 24. 11. 2017. u hotelu Holiday Inn. Tema sastanka bila je – „Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji?” Sastanku je prisustvovalo preko 120 controllera.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija i direktor Menadžment Centra Beograd. Bojan se najpre zahvalio prisutnima što su se odazvali pozivu, a potom se zahvalio svim govornicima koji su prihvatili da podele iskustva u controllingu u svojim kompanijama. Bojan je takođe izneo benefite i koristi koje dobija svaki član ICV kluba i tako podsetio controllere na nekoliko ključnih benefita koje dobijaju članstvom u klubu controllera kao što su: znanje, networking, brendiranje svoje ličnosti, karijerno usavršavanje i još mnogo drugih.

Nakon Bojanovog uvoda 7 govornika iz 6 kompanija je sa nama podelilo iskustva o controllingu u svojim kompanijama:

- Ivana Višnjić, CFO, Bel Medic
- Bojan Pavlović, Business Partner Controller, Tygar Tyres
- Vladimir Petković, CFO, Elixir Group
- Jelena Mihajlović, Direktor sektora pripreme budžeta i praćenje



učinka, Vojvođanska Banka

- Miljana Ačanski, Šef odeljenja praćenja budžeta i učinka, Vojvođanska Banka
- Aleksandra Janković, Controlling menadžer, Leoni Wiring Systems Southeast d.o.o.
- Sonja Puzigaća, Finansijski analitičar, Šećerana Crvenka

Ivana Višnjić nam je predstavila Bel Medic i ispričala nam koji su to najveći izazovi sa kojima se controlleri susreću u ovoj kompaniji, i podvukla da je komunikacija između ljudi i sektora veoma bitna. Da bi sektor controllinga uspešno obavljao svoj zadatak, Ivana smatra da je neophodno:

- da se bude inovativan
- da kvalitet komunikacije bude na najvišem nivou
- da se poslovni resursi isplaniraju precizno
- da se koriste pouzdani IT alati i
- da tim radi kao jedan.

Nakon što je Ivana odgovorila na pitanja controllera, na scenu je stupio Bojan Pavlović iz Tygar Tyresa. Bojan nam je predstavio čuvenog proizvođača auto guma iz Pirota i objasnio kakvu ulogu ima sektor controllinga. Saznali smo da su glavne industrijske performanse u ovoj kompaniji:

- bezbednost i okruženje
- kvalitet
- isporuka
- troškovi
- zaposleni i
- mašine i nove tehnologije.

Bojan je sa nama podelio iskustva o tome kako je u njegovoj kompaniji ukinuto budžetiranje, na opšte iznenađenje svih prisutnih u sali.

Posle toga usledila je prezentacija Vladimira Petkovića iz kompanije Elixir Group. Vladimir je predstavio svoju kompaniju kroz kratak istorijat i zanimljiv video u kojem smo mogli da saznamo na koji način funkcionišu stvari u Elixir grupi. Vladimir nam je ispričao kako je cilj kompanije Elixir da do 2019. godine konsolidovana prodaja mineralnog đubriva iznosi preko 600.000 tona. Opisano nam je i šta to karakteriše biznis mineralnih đubriva:

- međunarodna konkurencija
- sezonalnost u prodaji
- fluktuacija cena sirovina i gotovih proizvoda i
- relativno niska EBITDA marža uz visok CAPEX.

Zatim je usledila pauza za osveženje i networking.

Posle pauze su nas sa radom controllera i zanimljivostima iz bankarskog sektora upoznale Jelena Mihajlović i Miljana Ačanski iz Vojvođanske banke koje su nas uverile da i u bankarskom sektoru po-



stoje krize i pad finansijskih pokazatelja. Takođe, one su nas upoznale sa glavnim procesima u controllingu u Vojvođanskoj banci:

- strateško planiranje
- operativno planiranje
- monitoring realizacije plana
- profitabilnost proizvoda
- izveštavanje grupe
- izveštavanje menadžmenta i
- pružanje podrške menadžmentu u cilju donošenja odluka.

Nakon Jelene i Miljane, sektor controllinga kompanije Leoni Wiring Systems Southeast predstavila je Aleksandra Janković. Aleksandra nam je ukratko predstavila kompaniju Leoni u Srbiji i otkrila da pored tri fabrike u Malošištu i Prokuplju i Nišu, trenutno grade i fabriku u Kraljevu. Kada sve bude izgrađeno i pušteno u rad, kompanije Leoni će u Srbiji zapošljavati preko 10.000 radnika. Aleksandra nas je podsetila da su glavni procesi u controllingu, iz kojih sve proizilazi, u njenoj kompaniji:

- planiranje
- izveštavanje
- analiza i
- kontrola.

Poslednji predavač ove večeri bila je šarmantna Sonja Puzigaća iz kompanije Hellenic Sugar Industry, odnosno Šećerana Crvenka. Nakon kratkog predstavljanja kompanije i njenog istorijata upoznala nas je da dve šećerane pripadaju ovoj grupaciji i to su: Fabrika šećera „Crvenka“ i Fabrika šećera „Šajkaška“.

Hellenic Sugar Industry u Srbiji zapošljava 241 stalno zaposlenog i 555 sezonski zaposlenih radnika. Sonja nas je upoznala sa tim šta su to glavni KPI-evi koje njena kompanija gleda:

- rast (Market Share)
- kontinuirano održavanje visokog indeksa zadovoljstva kupaca
- održavanje konstantnog kvaliteta šećera
- održavanje proizvodne cene koštanja šećera u realnim okvirima
- održavanje visokog prinosa šećerne repe
- održavanje kontinuiranog kapaciteta dnevne prerade repe
- smanjenje potrošnje energije
- povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenih i
- profit (EBITDA, ROI, Gross margina, naplata...).

Sonja je na izuzetno simpatičan način poželela sebi da u novoj godini nađe dečka, a s obzirom na veliki aplauz muškog dela publike, mislimo da je ispunjenje njene želje veoma realno.

Prisutnima se na kraju, na dobroj atmosferi i zanimljivoj diskusiji, zahvalio Bojan Šćepanović pozivajući sve na sledeći ICV Srbija sastanak. Nakon toga su zadovoljni controlleri otišli svojim kućama da prelistaju najnoviji broj Controlling magazina. ■



MILOŠ CVETKOVIĆ
STARIJI KONSULTANT
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

INTERAKTIVNE KOMANDE U EXCELU

Controlleri koji se operativno bave izveštavanjem, većinom koriste Excell kao alat za izradu izveštaja. Tabelarno ili grafički prikazane podatke kasnije kopiraju u Power Point, kako bi taj izveštaj prezentovali na nekom sastanku. Međutim, veliki broj izveštaja se pravi za jednog ili nekoliko pojedinačnih korisnika koji izveštaje gledaju samostalno u svojim kancelarijama.

Takvi izveštaji bi na jednoj strani trebalo da sadrže sve ključne podatke vezane za poslovanje u datom preiodu, što u praksi često nije slučaj. Tzv. Excel izveštaji obično sadrže desetak tabela ili grafikona na isto toliko sheetova, tako da menadžer mora da lista sheetove kako bi došao do svih ključnih informacija.

Menadžeru je potrebno da na jednoj strani vidi sve ključne informacije i da, ukoliko ga zanima dodatno pojašnjenje ili su mu potrebni dodatni podaci, može jednim klikom da dođe do njih. Sve ovo može da se uradi u Excellu korišćenjem interaktivnih komandi, za koje nije potrebno poznavanje VBA programiranja.

Sve ove komande možete dodati u vaš izveštaj preko Developer taba na Rebbonu. Ukoliko nemate ovaj tab, morate da ga dodate preko opcije Customize the Rebbon. Preko opcije Insert na tabu Developer dodaju se interaktivne komande u Excell. Postoje dve vrste komandi: Form Controls i ActiveX Controls. Ove grupe





Slika 1.

komandi su relativno slične, razlikuju se u načinu formatiranja i outputu koji daju. U početku i najčešće ćete dodavati komande iz dela Form Controls. (Slika 1)

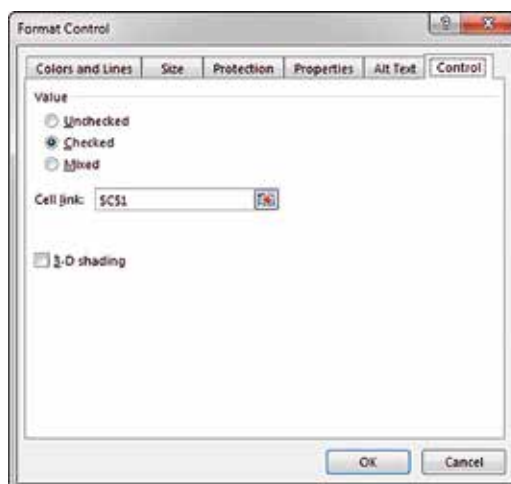
Pet osnovnih i najčešće korišćenih interaktivnih komandi su:

- Button
- Check box
- Option button
- Combo box i
- List box.

Najjednostavnija ili najčešće korišćena komanda je Button. Ova komanda se koristi za pokretanje macroa, na jednostavan način tako što se preko opcije Assign macro ovoj komandi dodeli macro. Umesto Buttona controlleri češće koriste običan Insert + Shape.

Check box je vrlo prepoznatljiva opcija koja vam daje mogućnost da jednostavnim klikom prikazete ili uklonite određene serije podataka. Check box formatiranjem linkujete na neku ćeliju u kojoj će se kao Output ove komande nalaziti vrednosti TRUE ili FALSE. Ove vrednosti kasnije možete lako da iskoristite u IF funkciji. (Slika 2 i Slika 3)

Opcija button, za razliku od Check boxa, menadžeru daje mogućnost da izabere samo jednu opciju. Na primer, poređenje sa prošlom



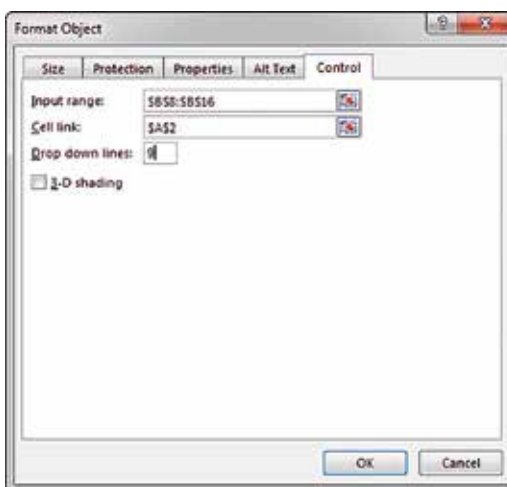
Slika 2.

	A	C	D	E
1		TRUE		<input checked="" type="checkbox"/> LY
2	Mesec	LY	ACT	LY
3	Jan	=IF(\$C\$1:E3:NA())	103.412	108.514
4	Feb	145.879	135.073	145.879
5	Mar	118.817	125.070	118.817
6	Apr	131.789	126.720	131.789
7	Maj	106.028	95.521	106.028
8	Jun	110.006	114.590	110.006
9	Jul	92.245	94.128	92.245
10	Avg	101.344	103.412	101.344
11	Sep	78.301	85.110	78.301
12	Okt	84.040	95.500	84.040
13	Nov	99.342	95.521	99.342
14	Dec	72.344	85.110	72.344
15	2017	1.246.649	1.259.167	
16				

Slika 3.

Mesec	BUD	ACT	LY	BUD
Jan	109.409	135.073	145.879	109.409
Feb	105.059	125.070	118.437	105.059
Mar	116.582	128.720	131.789	116.582
Apr	97.431	95.521	106.028	97.431
Maj	120.320	114.590	110.006	120.320
Jun	88.480	94.128	90.245	88.480
Jul	99.278	103.412	101.244	99.278
Aug	89.368	95.110	78.701	89.368
Sep	107.915	95.500	84.040	107.915
Oct	90.745	95.521	98.342	90.745
Nov	94.472	85.110	72.244	94.472
2017	1.221.433	1.269.167		

Slika 4.



Slika 5.

godinom (LY) ili sa planom (BUD). Rezultat ove interaktivne komande jeste broj koji se može lako iskoristiti u nekim VLOOKUP ili MATCH funkcijama. (Slika 4)

Combo box je interaktivna komanda koja je slična opciji Data Validation – Allow list. S tim što ova komanda kao rezultat ili Output daje redni broj izabrane opcije sa neke liste. Taj redni broj kasnije možete takođe da koristite u INDEX i MATCH funkcijama. Prilikom formatiranja ove komande birate šta želite da se nalazi na listi i u kojoj ćeliji želite da se nalazi rezultat. (Slika 5)

List box je komanda koja je ista po funkcionalnosti i po načinu formatiranja kao Combo box. Controlleri se ponekad odlučuju za ovu komandu jer ona prikazuje celu listu sa stavka-

ma koje korisnik izveštaja može da odabere, za razliku od Combo boxa kod kojeg mora dodatno da se klikne na padajuću listu kako bi se videla cela lista. Da li ćete se odlučiti za Combo box ili List box zavisi od prostora koji imate u izveštaju. Combo box zauzima, u svakom slučaju, manje prostora. (Slika 7)

Sve ove interaktivne komande se mogu zajedno sa grafikonima kopirati u jedan Sheet na kojem će se nalaziti svi ključni podaci potrebni menadžeru. Pored tih podataka (grafikona), ukoliko je potrebno, menadžer može da vidi dodatne serije podataka, da bira poređenje sa prošlom godinom (LY) ili sa planom (BUD), kao i da gleda rezultate za pojedinačne proizvode klikom na interaktivne komande na izveštaju. ■

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec
3 Proizvod 3								22.083	11.618	24.473	12.070	27.753
Proizvod 1	6.891	20.418	5.491	10.852	558	3.483	4.388	9.258	5.201	10.325	7.495	179
Proizvod 2	20.457	6.853	19.713	18.494	8.158	1.922	1.255	15.117	4.318	13.542	6.022	7.183
Proizvod 3	22.243	39.645	19.396	17.384	10.569	5.404	13.120	22.083	11.618	24.473	12.070	27.753
Proizvod 4	28.693	35.656	25.855	18.094	14.180	18.674	4.840	5.192	7.272	12.876	9.775	20.688
Proizvod 5	20.628	7.643	15.995	30.958	9.356	5.151	10.282	19.899	11.308	15.418	15.349	20.848

Slika 7.

OTVORENI TRENINZI – PROLEĆE 2018.

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



KONGRESI

			EUR
HRM 2018. Kongres Srbije	Beograd, Hotel Zira	23. feb	149
6. Kongres controllera Srbije 2018.	Arandelovac, Hotel Izvor (5*)	31. maj – 1. jun	249

CONTROLLING

Akademija Controllinga			2.900
Sertifikovani program Controller Akademie	15 dana, 5 treninga po 3 dana		
Nivo 1 – Controlling sistem	26–28. feb; 26–28. mart; 23–25. apr; 14–16. maj; 25–27. jun		690
Napredni Excel za controllere	26–27. mart; 23–24. apr; 28–29. maj		590
Kaizen™ Controlling 1	2–3. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 25–26. jun		590
Kaizen™ Controlling 2	10–11. apr; 9–10. maj; 11–12. jun; 27–28. jun		590

EXCEL

Akademija Excela	8 dana, 4 treninga po 2 dana		1.900
Nivo 1 – Napredni Excel	14–15. mart; 28–29. mart; 12–13. apr; 25–26. apr; 9–10. maj; 23–24. maj; 13–14. jun; 20–21. jun		590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	12–13. mart; 10–11. apr; 14–15. maj		590
Nivo 3 – VBA programiranje u Excelu	19–20. feb; 16–17. apr; 4–5. jun		590
Nivo 4 – Dashboard	21–22. feb; 18–19. apr; 18–19. jun		590
Akademija za Power Excel BI alati	8 dana, 4 treninga po 2 dana		1.900
Nivo 1 – Power Pivot	26–27. feb; 23–24. apr		590
Nivo 2 – Power Query	5–6. mart; 25–26. apr		590
Nivo 3 – Power BI	19–20. mart; 9–10. maj		590
Nivo 4 – SQL	7–8. mart; 4–5. apr; 13–14. jun		590
Napredni Excel za HR	2–3. apr; 16–17. maj		590
Napredni Excel za controllere	26–27. mart; 23–24. apr; 28–29. maj		590
Napredne Pivot tabele	21. mart; 18. apr		190

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT

Akademija za izveštaje za menadžere	8 dana, 4 treninga po 2 dana		1.900
Nivo 1 – Kreiranje izveštaja za menadžere po IBCS® standardima	2–3. apr; 7–8. maj; 11–12. jun		590
Nivo 2 – Napredni grafikoni u Excelu	12–13. mart; 10–11. apr; 14–15. maj		590
Nivo 3 – Kreiranje izveštaja u Excelu	19–20. mart; 16–17. apr; 21–22. maj		590
Nivo 4 – Dashboard	21–22. feb; 18–19. apr; 18–19. jun		590
Izveštaji za HR	10–11. apr		590
Izveštaji za prodaju	14–15. maj		590

HR

Napredni Excel za HR	2–3. apr; 16–17. maj		590
Izveštaji za HR	10–11. apr		590

STRATEGIJA

Biznis simulacija SOF (Strategija–Operacije–Finansije)	2–3. apr; 9–10. maj; 6–7. jun		590
--	-------------------------------	--	-----

PREZENTACIJA

Prezentacione veštine	26–27. mart; 7–8. maj		390
Napredne prezentacione veštine – Storyline	10–11. apr; 21–22. maj		390
Power Point	4. apr; 19. apr; 6. jun		190



**RAJKO
VASOJEVIĆ**
HR DIREKTOR
KNJAZ MILOŠA
I DIREKTOR
KNJAZ MILOŠ
NATURE

Pobedničko razmišljanje od 1811.

POSAD

■ **Još davne 1811. godine počela je tradicija točenja kisele vode u krčage, burad i „butele“, kao i njena isporuka volovskim i konjskim zapregama – i na srpski dvor, a 1866. godine izvor je dobio ime „Knjaz Miloš“. Danas je Knjaz Miloš jedan od najpoznatijih srpskih brendova. Koja je tajna uspeha kompanije? Kako da se od krčaga i butela stigne do svetski prepoznatljivog brenda?**

Do svetski prepoznatljivog brenda i tradicije duže od dva veka, u priči o našoj kompaniji, stiže se neospornim i vanvremenskim kvalitetom. Kada taj kvalitet stvaraju radni i inovativni ljudi, koji u različitim vremenskim epohama prave dodatnu vrednost, a samu kompaniju obogaćuju novim idejama, proizvodima, procesima i brendovima, onda nema krajnjih dometa. Knjaz Miloš je ponos Arandelovca, Šumadije i Srbije. Naša istorija satkana je od događaja i običaja kojima se dičimo: od Orijent Ekspresa u kojem se služila naša gazirana voda, preko slavske trpeze koja bez Knjaz Miloša ne može ni da se zamisli, do prisustva u savremenom marketu u Moskvi ili na EXIT-u, čiji smo dugogodišnji partner. Sa dužnim poštovanjem i odgovornošću prema takvoj, slavnoj prošlosti, nastavljamo da unapređujemo tržište i kreiramo ukuse i standarde novih generacija.

■ **Knjaz Miloš je deo svog poslovanja izdvojio u zaseban biznis model vode Aqua Una i osnovao ćerku kompaniju Knjaz Miloš Natura u kojoj ste Vi direktor. Za samo dve godine, ova firma, koje se bavi prodajom i distribucijom vode (home office delivery – HOD biznis) postala je lider u prodaji i distribuciji vode za vodomate. Kako je izgledao napredak Knjaz Miloš Nature? I koji su dalji planovi razvoja?**

Tokom 10 godina, koliko postoji, kompanija Knjaz Miloš Natura je od male preduzetničke kompanije postala sistem sa 120 zaposlenih, koji iz 8 centara pokrivaju celu teritoriju Srbije i čine da više od 15.000 naših kupaca, sa 26.000 naših vodomata, budu zadovoljni. Iako lideri u dostavi vode za domaćinstva i kompanije, sa jednim velikim konkurentom, svesni smo

da možemo mnogo bolje i znamo šta su naši predstojeći koraci. Za nas je ova druga deцениja – novi početak, u šta će se, siguran sam, u narednim mesecima i godinama uveriti i naši postojeći i novi korisnici.

■ **Vizija Knjaz Miloš Nature jeste da postane regionalni lider u snabdevanju zdravom vodom, priznat od strane najvećih udruženja proizvođača i distributera voda u svetu. Primenjujući ekonomska, HR, komercijalna i šira biznis znanja, u Knjaz Miloš Natuuri radite na ostvarenju punog potencijala ovog biznisa. Kako mislite da će izgledati vaša kompanija za pet godina?**

Brzina života kojim danas živimo i komoditet kojem težimo u svim segmentima, utiču i na savremeni biznis i beskompromisno mu nameću obavezu stalnih unapređenja. Naravno, ako se teži uspehu i ostvarenju punog potencijala. Tako je bilo i sa Knjaz Miloš Naturom, biznisom koji je krenuo sa nevelikom ambicijom pre 10 godina, a danas predstavlja jedan zaokružen koncept usluge, vredne i korisne i domaćinstvima i poslovnim korisnicima. Tokom poslednjih pet godina, ovaj segment našeg poslovanje postajao je još brži i efikasniji, podržan digitalnom revolucijom i unapređenim servisom koji pružamo. U međuvremenu, sagledavši naš tim i volju koju imamo, sebi smo postavili veoma visoke ciljeve i odlučili da možemo da budemo bar za 30% bolji, jer smo svesni da prostora za poboljšanje uvek ima. Biće nam zadovoljstvo da našim kupcima ubuduće tu našu odluku dokazujemo u praksi. Sada smo već kompanija srednje veličine, pa smo morali da pokrenemo i redizajn organizacije, sistema, kulture i vrednosti. Taj put nije lak, ali znamo tačno gde želimo da stignemo, što samo putovanje mnogo olakšava.

■ **Vi istovremeno radite dva posla. Vi ste i HR direktor Knjaz Miloša i direktor Knjaz Miloš Nature. Šta je tajna Vašeg uspeha? Kako uspevate da savladate sve aktivnosti u 24 sata?**

Poverenje i odgovornost, kao ključne vrednosti u mom timu, uz adekvatno postavljen mehanizam izveštavanja i praćenja, ostavljaju

prostor i vreme da biznis „navigirate“ u pravom smeru, čak i za manje vremena od zvaničnog, radnog.

Moja double hat uloga ne predstavlja izuzetak u Knjazu. Kritično iskustvo, poverenje i odgovornost koju dajemo našim ljudima, formula su u koju verujemo kada je reč o razvoju zaposlenih. Kod nas nije neobično da se kolega iz planninga bavi modelima izvoza, da član supply chain tima ima zaduženja povezana sa HR-om, a da kolega iz prodaje dobije brend projekat. HR tim u Knjaz Milošu sačinjen je od odgovornih profesionalaca koji posvećeno, samostalno i sa mnogo strasti rade svoj posao. Takva postavka meni je otvorila prostor da, nakon dve godine u Nadzornom odboru Knjaz Miloš Nature, započnem i projekat promene operativnog modela i poslovanja ove kompanije sa rukovodeće pozicije i na taj način dodatno radim još nešto, korisno i važno. Nakon određenog perioda, ponosno mogu da kažem da je menadžment Knjaz Miloš Nature samostalniji nego što je bio pre godinu dana.

■ Jedna od uvek otvorenih i vrućih tema jeste traženje posla, odnosno zapošljavanje. Šta je ono što Vi kao HR direktor tražite od zaposlenih i koje kvalitete je najčešće potrebno da ima kandidat za posao?

U Knjaz Milošu imali smo sreću da dobijemo potpunu slobodu prilikom kreiranja korporativne kulture i dizajniranja timova. Od starta smo bili transparentni u komunikaciji, sa novim kandidatima i svim zaposlenima, da će pojedinačni performansi biti obaveza bez izuzetka (interno se svi šalimo – spartanski pristup) i da će tolerancija na neuspeh biti niska ako ponašanje nije na visokom nivou. Potencijal ispred iskustva, pozitivan stav kao obaveza, različitost koja pravi razliku, domaćinsko ponašanje kao deo vaspitanja (neko bi rekao – Kaizen razmišljanje), želja za uspehom i pobednički mentalitet, to su osobine koje vidim kao ključne za jednog kandidata za posao (u Knjaz Milošu). Knjaz Miloš pre tri godine i Knjaz Miloš danas, umnogome se razlikuju. Većina nas, koji smo trenutno u menadžmentu kompanije, značajan deo svoje karijere proveli smo u uspešnim multinacionalnim kompanijama sa jasno definisanim kompetencijama, procedurama, pravilima, sistemima

(PepsiCo, Coca Cola, Calsberg, Molson Cors, EY, KPMG...). Odatle smo uzeli najbolje, a pokušali da se oslobodimo ograničenja koja su nas sputavala. Takva postavka dala nam je fleksibilnost i brzinu, u jednoj domaćoj kompaniji koja svaki svoj potez dobro isplanira, a okružila nas ljudima koji pobednički razmišljaju, svojim radom stvaraju rezultat i ostavljaju lični pečat na tržištu. I to uz samostalnost koja nije toliko svojstvena uobičajenoj globalnoj kompanijskoj priči. Pošto su očekivanja jasna i visoko postavljena, živimo i radimo vodeći se devizom *Work smart, party hard*.

■ HR se dramatično menja zbor različitih uticaja – digitalizacija, industrija 4.0, Big Data, milenijumsi... Koji trendovi, po Vama, najviše utiču na HR?

Imao sam priliku da učestvujem u globalnim projektima i iskusim način rada HR-a u zemljama u Jugoistočnoj Evropi. Velike kompanije intenzivno se sele u nove operativne modele HR organizacija, u globalne programe i digitalne platforme, learning&development i trening agende, gde se većina procesa delegira i striktno definiše u centralama korporacija, uz minimalni uticaj i prilagođavanje lokalnom tržištu.

Naravno, ovakav pristup je više nego opravdan i razumljiv, uzevši u obzir kompleksnost upravljanja u ogromnim sistemima, ali je trend koji, sa moje tačke gledišta, pokazuje dva ključna i velika nedostatka. Prvo, novim generacijama, koje su izuzetno talentovane i veoma pametne, ali u isto vreme i nestrpljive i ambiciozne, sužava prostor, obeshrabruje njihovu kreativnost, usporava razvoj i na kraju postaje dosadan i nezanimljiv. Najbolje među njima udaljuje od korporacija poput naše i gura u startup-ove i preduzetničke vode. To nije samo po sebi loše, ali bi trebalo da bude proizvod želje, odluke i pravog trenutka, a ne nužnosti ili trenda i, po mom mišljenju, bilo bi dobro da dođe nakon određenog iskustva. Drugo, smanjuje fleksibilnost i umanjuje vidljivost pojedinačnog postignuća, koja je često jedan od glavnih pokretača već dokazanih profesionalaca. Zato bih voleo da pronađemo sredinu i da su trendovi malo drugačiji. Na primer, ne verujem ni u rigidan, unificiran i formalan pristup treningu i L&D agendi, jednako je za svako tržište, svaki nivo i



fazu razvoja konkretne organizacije, što je još jedan izražen trend u današnjem HR-u, u svetu i kod nas. Više verujem u atmosferu u kojoj se vrednuje i nagrađuje razvoj ljudi i stvara klima konstantnog usavršavanja kroz rad i projekte, gde se u centar stavlja zaposleni, motivisan da radi i grabi napred.

■ Kao HR profesionalac, kako vidite profesiju HR? Koliko je ona razvijena u Srbiji?

Kada je moja karijera počinjala, bilo je to doba kada je HR bio „onaj koji zapošljava i otpušta, overava knjižice i isplaćuje platu“, kada su „najbolji“ HR profesionalci bili oni koji uđu u staro predimenzionirano državno preduzeće sa ciljem da ga svedu na 10% zaposlenih, jer je to optimalno, i kada je većina mislila da je HR zapravo skraćunica za Hrvatsku. Od tog doba do danas, HR profesija izuzetno se izgradila i sada već postoji armija stručnjaka koji znaju svoj posao. Godina prekretnica jeste 2008, kada je globalni trend optimizacije u nekim organizacijama nažalost „dokazao“ da, na kratki ili srednji rok, HR budžeti predstavljaju jedan lep buffer koji se rezanjem stopio u rezultat, a sama organizacija to nije značajno osetila. Ako ovo sagledamo u kontekstu globalne tendencije multinacionalizacije kompanija i drugih pomenutih trendova, HR mi ne zvuči kao profesija u kojoj bih voleo da dočekam penziju. Bar ne na ovim prostorima.

CONTROLLING

■ Knjaz Miloš već godinama uspešno primenjuje controlling. Koliko ste upućeni u poslovanje controllinga u Vašoj kompaniji? U kojoj meri sektor controllinga saraduje sa HR sektorom?

Prilično sam upoznat – imao sam sreće da celo odeljenje finansija u Knjaz Milošu, zajedno sa višim menadžmentom, uz podršku HR i ostalih sektora, proces controllinga vidi kao standard i neizostavni deo formule uspeha. Brzina i fleksibilnost koju želimo da imamo moraju da budu utemeljeni u dobro kontrolisanom biznisu, jer je to jedini mogući i ispravan put do

rezultata, a ekipa vrhunskih profesionalaca u controllingu u Knjazu to nam olakšava.

■ Controlleri prave veliki broj različitih izveštaja. Kako bi vi definisali dobar izveštaj? Šta čini dobar izveštaj?

Dobar izveštaj je tačan, jasan, pregledan i segmentiran na pravi način. Kao takav, postaje sastavni deo biznis odlučivanja i ostvaruje svoju svrhu.

■ Mnoge kompanije u Srbiji još uvek nemaju sektor controllinga. Šta biste poručili HR direktorima tih kompanija, šta gube tim „nemanjem“ controllinga?

Iskreno, nisam siguran da su u pitanju mnoge kompanije i žao mi je ako je to tako, jer iz moje perspektive controlling odeljenje predstavlja standard, a održivo i uspešno poslovanje nezamislivo je bez ovog dela organizacije. Možda nisu formalno organizovani ili prepoznati kao sektor controllinga, ali sigurno postoje u svim uspešnim kompanijama.

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

Slični su utoliko što ni HR ni controlling ne smeju da dozvole da budu ili postanu posmatračni zbivanja u kompaniji, već moraju da budu među glavnim akterima u upravljanju biznisom. Ukoliko njihov uticaj nije vidljiv, onda sama postavka i trošak koji predstavljaju, nemaju smisla. To je jedna od osnovnih stvari koje govorim i svom timu. Ukoliko se naš uticaj ne vidi u biznis rezultatu, onda niko od nas, uključujući tu i mene, nije potreban biznisu i možemo sve da svedemo na model „kadrovi i obračun“.

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

Integritet je za controllera na prvom mestu. Ovo je kompetenca koju je teško proveriti na intervjuu ili assesmentu, ali se vidi već posle nekoliko meseci. Ako ovu osobinu prate analitičnost,

odlučnost i svestranost, onda je ispred nas odličan potencijal za člana controlling odeljenja.

PRIVATNO

■ Vi ste završili Ekonomski fakultet u Beogradu, dok se HR-om bavite duže od 15 godina. Kako se razvijala ljubav prema HR-u?

Nisam siguran da smo se ikada potpuno i bezuslovno zavoleli. Kao samostalnu funkciju, HR ne cenim previše. Imao sam sreće (u Delta Holdingu, sa akcentom na maloprodaji, zatim današnjem Delhaize, a posle i u Marbu, PepsiCo) da radim sa ljudima koji imaju isti pogled na HR. Snažan biznis partner, nosilac promena, učesnik u biznis odlukama i izvan njegovog formalnog delokruga rada i vlasnik jednog od najvećih budžeta u firmi (budžet plata i ostalih beneficija), to je ono što HR mora da bude. Ako toga nema, onda takva „osiromašena“ funkcija može da bude i deo sektora finansija, nema razloga da postoji samostalno.

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

Slabosti: znam da pojedem (s vremena na vreme i kad je prilika – i popijem) više, ponekad odluke donosim iz stomaka a ne na osnovu analize, umem da budem prek ako uočim manjak integriteta i laž. Naravno, svi znamo da postoje različiti načini da se na intervjuu za posao slabosti kreativno predstave. Recimo, na mom primeru: ponekad mi uspostavljanje work and life balansa predstavlja izazov, a moja upornost nekome može izgledati kao tvrdoglavost i isključivost. Eto, za kraj, malo šale, stereotipa i uobičajenih mentalnih akrobacija iz naše zanimljive i inspirativne poslovne svakodnevnice koji ilustruju koliko je osećaja, znanja i iskustva potrebno dobrom HR profesionalcu da bi njegove odluke bile pametne i utemeljene.

Jake strane: razumevanje biznisa, odlučnost i brzina donošenja odluka. Ovo bih, baš na ovaj

način, rekao i na intervjuu. Jesam li ja to rekao da nisam siguran da smo se HR i ja zavoleli i da neću iz HR-a u penziju (smeh)?

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

Imam priliku da radim u grupaciji koja ima nestvarne brendove (Bambi, Imlek i Knjaz Miloš), a interakcija sa ljudima iz sva tri biznisa, kao i sa ljudima u grupi Moji brendovi, neprocenjiva je. Iz svakog razgovora naučim ponešto, bilo da se radi o mleku, keksu ili mineralima i kompleksnosti vode, koja je samo laicima i isključivo na prvi pogled – jednostavna, univerzalna i podrazumevajuća stvar.

■ Kada se radni dan konačno završi, i uspete da pronađete malo vremena za sebe, šta je to što najviše volite da uradite? Da li pročitate neku dobru knjigu, odgledate film, ili radije sednete na pivo sa društvom?

Volim da popijem čašu vina sa suprugom pred spavanje i u miru završim dan. Trenutno sam u fazi u kojoj mi često, umilnim glasom i računajući na sažaljenje, jer sam možda preskočio da neki deo dana provedem sa njima, dva mala bandita kažu: „Tata, hajde, molimo te, samo na minut lezi sa nama“. Ja nastavim da hrčem a oni ostanu budni.

■ Zima je na pragu. Da li ste isplanirali da „pobegnute“ na neku planinu na par dana i uživate u zimskim čarolijama? Ili više volite leto i more?

Volim zimu i sneg, ali samo kada tu zimsku idilu posmatram iz toplog stana ili termi koje imaju pogled na snežne vrhove (npr. u Sloveniji).

■ Bliži se kraj godine. Grad se svetluca, ljudi su sve više praznično raspoloženi. Da li znate šta ćete poželeti od Deda Mraza ove Nove godine?

Poželeću zdravlje za najbliže, Srbiju u osam najboljih na svetskom prvenstvu u fudbalu, više vremena provedenog na Savi i nastavak trenda uspeha (a u sebi se mislim: dobre plate i bonuse za sve u Knjaz Milošu). ■

VELJKO STANOJKOVIĆ
COMPENSATION AND BENEFITS MANAGER
IMLEK

OD PITANJA DO POSLOVNE ODLUKE

Uporedo sa tehnološkim razvojem raste količina podataka koja se generiše upotrebom novih tehnologija, čineći da putovanje od sirovih do upotrebljivih podataka postane prava avantura sa mnogo izazova. Vizualizovati podatke u obliku tabela i grafikona više nije dovoljno, već je kroz podatke potrebno naći sve uzroke prikazanih rezultata, objasniti njihov uticaj i predvideti sve moguće posledice.

Postavljanje pravih pitanja predstavlja početnu stanicu svakog analitičkog putovanja. Ovde treba napraviti distinkciju između izveštavanja i analitike s obzirom na to da ove dve usko povezane, ali ipak različite, aktivnosti daju odgovore na različita pitanja. Izveštavanjem se dolazi do odgovora šta se desilo u nekom prethodnom periodu dajući podacima deskriptivnu dimenziju. Analitika koja se naslanja na rezultate iz izveštaja mora odgovoriti na seriju pitanja koja proističu iz prikazanih rezultata sa namerom da ih objasni i predvidi njihov dalji uticaj na poslovanje. Doći do krajnje destinacije i dati odgovore na pitanja, ne predstavlja ucrtanu stazu na mapi sa preciznim GPS koordinatama. Vrlo često je to put u nepoznato, gde je potrebno raskrčiti nepristupačan teren raznom mehanizacijom i, uz pomoć nekoliko različitih prevoznih sredstava, naći najkraći put do cilja.

Čišćenje terena kojim analitički karavan treba da prođe predstavlja deo puta gde svako od hodočasnika provede najveći deo svog vremena fizikalistički. Čišćenje podataka, sagledavanje šta je ono što nam je potrebno, način na koji će se podaci prikupljati, sistematizovati, čuvati i upotrebljavati, svakako nije uzbudljivo i udobno

ali, ako se ne uradi na ispravan način, ostatak putovanja će izgledati kao u narodnoj izreci „proveo se kao bos po trnju“ u pravom smislu tih reči. Kako bi ovaj posao obavili što lakše, analitičari moraju razviti nove veštine, jer u protivnom će fizikalisati mnogo duže golih ruku. Excel je svakako najzastupljeniji od alata koji analitičari imaju u svojim rukama. Iako moćan alat, on sam po sebi često nije dovoljan za rešavanje problema. Kako su strukturirani podaci i dalje najzastupljeniji kada je analitika u pitanju, osnovno poznavanje funkcionisanja relacionih baza podataka je obavezno kod svakog ozbiljnog analitičara. Na koji način se podaci čuvaju u tabelama, šta je primarni ključ i na koji način se stvaraju relacije između tabela, spada u osnovno znanje analitičara. Kao i na svakom putovanju, mnogo je lakše putovati uz poznavanje stranih jezika. Najvažniji na našem analitičkom putovanju jeste univerzalni jezik kojim se komunicira sa podacima odnosno SQL (Structured Query Language). Baveći se analitikom bez osnovnog poznavanja SQL-a, umnogome podseća na putovanje svetom bez bazičnog znanja engleskog jezika. Ne morate ga znati perfektno, dovoljno je nekoliko jednostavnih fraza sa malim vokabularom (Select, From, Where; Inner Join, Left Join, Right Join itd). Učenje SQL-a, koje je slično učenju engleskog jezika, jer ima jasna pravila, dosta je zastupljeno, a edukacija je i više nego dostupna. Pored tradicionalnih kurseva, postoje mnogobrojni besplatni ili vrlo pristupačni on-line kursevi na internetu. Ukoliko uz sve prethodno navedeno imate i znanja iz funkcionisanja ETL (Extract, Transform, Load)



procesa i alata, onda već krčite svoj put teškom mehanizacijom.

Nakon što su sve staze do cilja prohodne i utabane, može krenuti pravo putovanje puno avantura. Na koji način će se vršiti modelovanje podataka, umnogome zavisi od kompleksnosti problema koje želimo rešiti, količine podataka koje obrađujemo, kao i alata i tehnika kojima raspolažemo. Svakako je ovo najzabavniji deo analitičkog putovanja, gde je izbor avantura beskrajno raznolik – od kreiranja modela u Excelu uz pomoć power pivota i power querya, preko statističkih i regresionih modela, do pravljnja kompleksnih algoritama i machine learninga uz pomoć programskih jezika R, Phytion ili Spark a sve u skladu sa potrebama, ličnim afinitetima i mogućnostima. Ovde dolazi do izražaja kvaliteta obavljenog posla u prethodnoj fazi, jer ukoliko su podaci kompletni, bez anomalija i sistematizovani na pravi način, postoji velika verovatnoća da će rezultat modelovanja biti zadovoljavajuć i da ćemo dobiti odgovore na sva pitanja. Ukoliko se pokaže da je bilo propusta u prethodnoj fazi, potrebno je sagledati u kojoj meri nedostajući podaci mogu ugroziti krajnji rezultat. Ako je zaključak negativan, bolje da se vratimo nekoliko koraka unazad nego da sletimo sa puta.

Na kraju putovanja, kada su nam svi odgovori sa početka već poznati, treba da izaberemo najbolje slike iz našeg aparata i da u fazi vizualizacije na jednostavan i razumljiv način predstavimo rezultate analiza. Na koji način će rezultati biti predstavljeni, svakako zavisi od publike. Sasvim je drugačiji prikaz namenjen top menadžmentu, kolegama iz sektora ili funkcionalnim menadžerima specijalizovanim za neki segment poslovanja. Samim tim je i izbor alata za vizualizaciju prilagođen onome ko donosi poslovne odluke a sve sa ciljem što boljeg razumevanja naše analize.

Način interpretacije ovde ima ključnu ulogu, jer uzaludno je putovanje samo po sebi ako nakon njega ne ostane dobra priča na osnovu koje će se doneti kvalitetna poslovna odluka. ■

GORDANA JANKOV
HR MENAŽER
DIJAMANT

Množenje znanja njegovim deljenjem

Ili, kao što je Sir Francis Bacon davno rekao:
„Znanje je moć!“



U današnje vreme kad informaciona tehnologija svet pretvara u globalno selo, kroz različite kanale i društvene mreže informacije delimo više nego ikada, a uz samo jedan „klik“ dostupan nam je skoro svaki podatak.

Ipak i pored svega, razmena znanja, kao i njegovo zadržavanje unutar kompanije u savremenom poslovnom svetu predstavlja pravi izazov. Kompanije se svakodnevno trude da nađu najbolje načine da prikupe znanje, objedine ga i učine kolektivnim.

Imajući u vidu mnoge faktore koji danas doprinose nestabilnosti kompanija – organizacione promene, fluktuaciju zaposlenih, konkurenciju i promene na tržištu, transfer znanja nema uvek prioritet. To je dugoročan proces koji podrazumeva strpljenje, odvajanje vremena i ulaganje dodatne energije, a u savremenom poslovanju skloniji smo kratkoročnim rešenjima.

Ipak, kreiranje, primena i razmena specifičnih (kritičnih) znanja danas je veoma važna i predstavlja suštinu opstanka svake organizacije.

U današnjem poslovanju, kada nematerijalni proizvodi kao što su ideje, podaci i informacije polako preuzimaju značajan deo tržišnog učešća u odnosu na tradicionalna materijalna dobra, konkurentska prednost kompanija upravo se ogleda u inovaciji i primeni novih znanja. Stalne promene u tehnologijama, poslovanju i društvu menjaju i urušavaju naša osnovna znanja. U nekim kompanijama je čak 50 % onoga što ste znali pre 5 godina danas verovatno zastarelo.

Isto tako, ne može se očekivati da zaposleni koji su ključni nosioci znanja, zauvek ostanu u jednoj kompaniji, a neki pojedinci nisu ni spremni da svoje znanje dele pa je izuzetno važno podstaći zaposlene da postanu izvor znanja. Ako se kroz kompaniju podržava saradnja i deljenje znanja i ako se to integriše kroz korporativne vrednosti, onda zaposleni slobodno stvaraju, dele i koriste informacije, rade u zajedničkom interesu, usmereni su ka zajedničkom cilju i povećavaju protok znanja unutar organizacije.

Postoje različiti modaliteti koje kompanije koriste u cilju transfera znanja:

IT Platforme

To su različita softverska rešenja koja obezbeđuju da se znanje unapredi, prenese i podeli. Obezbeđuje čuvanje važnih informacija

ali i kolaboraciju zaposlenih. Pristup ovakvim platformama najčešće imaju svi zaposleni i, u zavisnosti od interesovanja, mogu pristupiti različitim oblastima, pročitati neko važno štivo, pogledati prezentaciju nekog projekta i sl. Ovo su savremene elektronske biblioteke koje vam omogućavaju da odmah pristupite novim materijalima, a kroz ovakvu interakciju stvara se domino efekat u transferu znanja, u čemu se i ogleda korist kompanija. Sagledavajući važnost zadržavanja i deljenja znanja, Američka svemirska agencija NASA podigla je transfer znanja na najviši nivo – ništa čudno imajući u vidu činjenicu da cela organizacija funkcioniše na temeljima naučnih istraživanja. Između ostalog, NASA je razvila i posebnu platformu *Knowledge Toolbox* koja sadrži alate, resurse i informacije za pojedince i timove, sa ciljem razmene specijalizovanih znanja kroz stvarne projekte i programe, platformu koja podstiče otvorenu razmenu stručnosti potrebne za postizanje ciljeva ove agencije.

Mentorski rad

Zaposleni ipak više vole da znanje dobijaju od kolega nego preko IT platformi pa se u nekim kompanijama kreiraju posebni programi za transfer znanja, na primer, sa kolege koji uskoro ide u penziju, prema kolegi koji će njegove poslove preuzeti. Ova vrsta mentorstva razlikuje se od tradicionalnog mentorstva, pre svega zato što je u ovom slučaju naglasak na prenosu znanja i njegovoj praktičnoj primeni. Mentorstvo u širem smislu, pored prenosa znanja, podrazumeva i prenos raznih trikova zanata i drugih veština da bi se poslovi obavljali na najbolji mogući način. U eri velike smene generacija, nedavna istraživanja pokazala su da 75 % milenijalaca želi da radi sa mentorom a 58 % im se prvo obraća za savet.

Lunch and learn

Ovo je vrsta treninga koji često koriste IT kompanije i organizuje se tokom pauze za ručak. Po definiciji, koncept učenja je zamišljen tako da se razmenjuju informacije o konkretnoj temi u periodu od jednog sata, a svaka sesija pokriva određena značajna pitanja i predstavlja otvorenu platformu za sve zaposlene. Na ovakav način pospešuje se transparentnost i razu-



mevanje, gradi zajednica i timovi, te osnažuje učenje i deljenje znanja. Dakle, pauza za ručak kao prilika za učenje.

Community of practices

Još jedan specifičan oblik razmene znanja kroz neformalne grupe koji se može organizovati u svim oblastima života, a u kompanijama povezuje zaposlene iz iste ili slične struke koji se redovno okupljaju da bi razmenili ideje, probleme, podelili iskustvo, zatražili nečije mišljenje i našli potencijalna rešenja.

Prezentacije i interne radionice

Ovo su dosta fleksibilni načini prenosa znanja, jer zaposleni koji imaju određena specifična znanja, mogu da biraju temu i format u kojem će svoje znanje prezentovati.

Početak ove godine u kompaniji „Dijamant“ iniciran je i uspešno implementiran projekat internog transfera znanja, u kojem iskusne kolege na dobrovoljnoj bazi, jednom mesečno u okviru internih radionica, održavaju prezentacije na temu iz oblasti njihove ekspertize. Interne radionice su otvorenog tipa i mogu im pristupovati svi zainteresovani zaposleni. Naši interni profesori, kako ih mi od milja zovemo, kroz prezentacije su do sada obrađivali različite teme interesantne našim zaposlenima kao što su: „Kako biti uspešan u radu sa teškim ljudima“, „Standardi u Dijamantu i čemu oni služe“, „Pravo za ne-pravnike“, „Značaj i uloga interne revizije u organizaciji“, „Informaciona sigurnost“ i sl. Nakon prezentacije, zaposleni

kroz pitanja i kreativne diskusije dobijaju dodatne korisne informacije. Ovakav način prenosa znanja zaposleni su ocenili veoma pozitivno i smatraju ga izuzetno korisnim, tako da ćemo sa ovim projektom svakako nastaviti i u budućnosti.

I dok se pojedine kompanije na strateški način bave transferom znanja uvodeći različite sisteme i kreirajući organizaciju pomoću kojih će znanje zadržati unutar kompanije, u pojedinim organizacijama prenos i deljenje znanja nije shvaćeno kao ozbiljni interni resurs za unapređenje poslovanja.

Međutim, jedino se kroz efikasnu saradnju i komunikaciju unutar kompanije može obezbediti transfer znanja. Zapravo, treba pomoći zaposlenima da shvate da je razmena znanja u njihovom interesu i da utiče ne samo na to da se posao efikasnije radi, već pomaže i u njihovom ličnom i profesionalnom razvoju.

Da bi se zadaci u kompanijama danas uspešno odradili, potreban je zajednički napor. Ako pokušate da radite sami, teško da ćete u tome uspeti, jer ne samo da vam treba doprinos kolega već vam treba i njihova podrška. Biti otvoren sa njima i deliti znanje, pomaže da postignete ciljeve. Otvorena saradnja danas je suštinski sastojak uspeha.

Tako bi i krilatica sa početka teksta mogla biti osavremenjena citatom jednog od najpoznatijih ljudi današnjice Bila Gejtsa: „Moć ne dolazi od znanja zadržanog za sebe već od deljenja znanja“. ■

FINANSIJE

		EUR
Analiza finansijskih izveštaja	28–29. mart; 16–17. apr; 16–17. maj; 27–28. jun	590
Napredna analiza finansijskih izveštaja	26–27. mart; 23–24. apr; 21–22. maj; 20–21. jun	590
Analiza finansijskih izveštaja u Excelu	19–20. mart; 16–17. apr; 14–15. maj; 18–19. jun	590
Business Case (CAPEX analiza)	26–27. mart; 21–22. maj; 25–26. jun	590
Cash Flow analiza	26–27. mart; 23–24. apr; 21–22. maj	590

HARD SKILLS

Finansije za ne-finansijere	12–13. mart; 2–3. apr; 10–11. apr; 23–24. apr; 7–8. maj; 23–24. maj; 18–19. jun	590
Controlling za ne-controllere	2–3. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 18–19. jun	590
Računovodstvo za ne-računovođe	26–27. mart; 16–17. apr; 21–22. maj; 25–26. jun	590
Biznis plan	16–17. apr; 11–12. jun	590

PRODAJA

Akademija Sales controllinga	8 dana, 4 treninga po 2 dana	1.900
Nivo 1 – Sales controlling (strategija)	12–13. mart; 25–26. apr	590
Nivo 2 – Sales controlling (operativa)	26–27. mart; 14–15. maj	590
Nivo 3 – Sales controlling (finansije)	12–13. apr; 28–29. maj	590
Nivo 4 – Sales controlling (izveštavanje)	23–24. apr; 11–12. jun	590
Profesionalne prodajne veštine	19–20. mart; 16–17. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 18–19. jun	490
Napredni Excel za prodaju	7–8. maj; 4–5. jun	590
Izveštaji za prodaju	14–15. maj	590

SOFT SKILLS

Komunikacione veštine	28–29. mart; 16–17. apr	390
Upravljanje vremenom	2–3. apr; 25–26. apr	390
Timski rad	4–5. apr; 14–15. maj	390
Vođenje sastanaka	23–24. apr; 4–5. jun	390
Savremeni menadžer	18–19. apr; 9–10. maj; 11–12. jun	390
Feedback	10. apr; 21. maj	390

ZEN PREZENTACIJA

Akademija ZEN prezentacije	8 dana, 4 treninga po 2 dana	1.900
Nivo 1 – Kreiranje sjajnih ZEN prezentacija	28–29. mart	590
Nivo 2 – ZEN Priprema	18–19. apr	590
Nivo 3 – ZEN Dizajn	16–17. maj	590
Nivo 4 – ZEN Isporuca	13–14. jun	590

KAIZEN LEAN (KAIZEN™ INSTITUT SRBIJA)

KAIZEN™ PRACTIONER		
Sertifikovani program Kaizen Instituta	6 dana, 3 treninga po 2 dana	1.900
Nivo 1 – Kaizen™ Foundation	5–6. mart; 26–27. mart; 7–8. maj; 4–5. jun	690
Nivo 2 – TPM® Foundations	10–11. apr; 23–24. apr; 14–15. maj; 11–12. jun	690
Nivo 3 – Kaizen™ Flow	21–22. maj; 18–19. jun	690
Kaizen™ Total Quality Management (TQM)	28–29. maj; 25–26. jun	590
Kaizen™ Controlling 1	2–3. apr; 7–8. maj; 4–5. jun; 25–26. jun	590
Kaizen™ Controlling 2	10–11. apr; 9–10. maj; 11–12. jun; 27–28. jun	590

TD (TRAINING & DEVELOPMENT)

ŽARKO SAVIĆ
SALES CAPABILITY
DEVELOPMENT MANAGER
NELT GRUPA



Kao nadogradnja sistemskoj edukaciji u Neltu, pokrenut je razvoj treninga i predavanja, program – Nelt Sales Academy, koji predstavlja sveobuhvatan i precizan plan obuka zaposlenih na svim pozicijama u okviru prodajne i marketing organizacije Nelt Grupe. Svi programi prilagođeni su nivou znanja i potrebama učesnika, a putem različitih vrsta internih treninga znanje se prenosi unutar kompanije.

Nelt Sales Academy ima za cilj unapređenje veština zaposlenih kombinovanjem materijala, vežbi, najboljih praksi i znanja Neltovih partnera sa znanjem i iskustvom u kompaniji. Edukacija se sprovodi kroz interaktivne treninge koji obiluju primerima, vežbama, kao i realnim situacijama na terenu.

Implementacija ovog programa je značajan korak ka ostvarenju željenih ciljeva, unapređenju poslovanja kompanije i individualnog razvoja zaposlenih u sektorima prodaje i marketinga.

Zbog velikog broja zaposlenih i specifičnosti prodajnih divizija, interne treninge sprovodi tim za razvoj prodajne organizacije (Sales Capability Team) koji čine menadžer za razvoj prodajne organizacije, potpredsednik distribucije Nelt Grupe i 18 internih trenera, zaposlenih na različitim pozicijama u kompanijama Nelt Grupe – u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Makedoniji, Crnoj Gori i Angoli. Veliku podršku dobijamo od naših partnera koji pomažu pri isporuci stručnih treninga, pre svega mislimo na renomirane kompanije Philip Morris, Procter & Gamble, Mondelez, Mars ali i ostali principalni nesebično doprinose razvoju naših zaposlenih u skladu sa potrebama za razvojem određenih veština i znanja.

Shodno potrebama širenja biznisa i daljeg razvoja, naša kompanija je prepoznala značaj ulaganja u razvoj zaposlenih kroz unapređenje njihovih znanja i veština. Pored toga što ovo ulaganje doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva, istovremeno omogućava profesionalni napre-



NELT SALES ACADEMY





dak zaposlenih. Jedna zanimljiva izreka poručuje da svaka kompanija ima izbor da investira u razvoj znanja i veštine svojih zaposlenih, uz rizik da oni odu iz nje, ili da ne ulaže u zaposlene time rizikujući da oni u njoj ostanu.

Kompanija Nelt je, dakle, izabrala prvu opciju koja se bazira na razvoju zaposlenih, što je jedan kontinuiran proces.

Prvi trening u okviru Nelt Sales Academy programa održan je u oktobru 2014. godine. Od tada do danas pod okriljem ovog programa organizovano je više desetina treninga, radionica i prezentacija (internih i eksternih), na kojima je prisustvovalo preko 1.500 zaposlenih na različitim izvršnim i menadžerskim pozicijama. Samo u 2017. godini organizovali smo 86 različitih trening programa, što samo potvrđuje da Nelt Sales akademija ne usporava svoj tempo.

Postoje standardni treninzi koji su prilagođeni potrebama učesnika u zavisnosti od njihovih pozicija u kompaniji. Ovi treninzi se realizuju interno, tako što naši interni treneri sa potrebnim iskustvom i odgovarajućim veštinama dele svoja znanja sa ostalim učesnicima treninga. Sa druge strane, određeni treninzi se realizuju kroz saradnju sa agencijama koje svoje programe i poslovne simulacije u potpunosti prilagođavaju potrebama zaposlenih u kompaniji Nelt. Treći vid edukacije u okviru ovog programa je učestvovanje na otvorenim treninzima i konferencijama, u zemlji ili inostranstvu.

On The Job training program (Trening na terenu)

Nelt prodajna akademija ima za cilj da unapredi veštine i podeli najbolja znanja, prakse u FMCG industriji. Ovo je samo jedan deo priče jer bez kvalitetnog follow up-a, na terenu se naučeno brzo zaboravlja. Zato smo i kreirali On The Job training program, namenjen svim menadžerima u sektoru prodaje koji rukovode timom.



Cilj ovog treninga jeste da se menadžeri obuče da koriste alate i digitalizovanu formu koji će im pomoći nakon treninga, u učionici pri evaluaciji znanja i veština članova njihovih timova i u primeni naučenog. Sam proces evaluacije se obavlja kontinuirano kod kupaca na terenu. Tokom ovih procesa radimo na konstantnom unapređenju prodajnih veština koje imaju za cilj razvoj zaposlenih, zadovoljnog kupca i ostvarenje naših prodajnih ciljeva.

Merchandising škola


U okviru programa Nelt Sales Akademije ove godine je svečano otvorena i Merchandising škola u Centralnom Distributivnom centru kompanije Nelt u Dobanovcima. Ovaj jedinstveni Show room predstavlja mesto gde zaposleni na pozicijama merchandisera, key account managera i refilera imaju priliku da se usavršavaju, steknu odgovarajuća znanja i praktično ih primene u cilju potpune obuke.

Jedan od najvećih izazova u prodajnom lancu jeste izlaganje robe na mestu prodaje. Jedan od glavnih zahteva svakog principala je upravo savršeno izlaganje na mestu prodaje, što govori o važnosti tog segmenta. Svaki portfolio ima svoje specifičnosti i karakteristike a takođe i konstantne izmene pa je izlaganje na prodajnom mestu, iako se čini jednostavno, u stvari postalo veoma složeno.

Otvaranje ovakve škole predstavlja veliku komparativnu prednost naše kompanije jer nas, sem internih obuka, u skorijoj budućnosti očekuje organizovanje i eksternih obuka za naše kupce.

Prepoznavši važnost praktične obuke, kompanija Nelt je prva u FMCG industriji koja je otvorila Show room poput ovog. Ideja se rodila pre godinu dana i uspešno je sprovedena zahvaljujući timskom radu Sales Capability tima, Trade marketinga, prodajnog menadžmenta Nelt Srbije i zahvaljujući podršci Neltovih principala. ■

ŽAKLINA TEOFILOVIĆ
HEAD OF HR
SR TECHNICS



**Otključavanje
liderskog
potencijala
kao najvažniji
zadatak HR-a**

Istraživanja pokazuju da je koučing koji rade linijski menadžeri među najefikasnijim i najčešće korišćenim L&D praksama. Uspešni mentorski programi povećavaju verovatnoću da će zaposleni ostati u kompaniji i do 40%, a mogu da povećaju individualni učinak i do 30%. Ovi podaci dovoljno govore o učinkovitosti koučinga i mentorstva. Pa ipak, da bismo dobili ovaj efekat, neophodno je da pri implementaciji obratimo pažnju na nekoliko važnih pitanja: *koji su nam ciljevi i šta želimo da postignemo koučingom i mentorstvom, koje su sličnosti i razlike i kada je bolje koristiti jednu, a kada drugu tehniku? Koliko je značajna i koja je uloga linijskih menadžera u procesu implementacije? Zašto je važno da unapred postavimo ciljeve i pažljivo pratimo efekat?* Ukoliko unapred i uspešno odgovorimo na ova pitanja, kompanija može mnogo da postigne ovim tehnikama.

Od lidera se očekuje da koučuju i mentorišu svoje ljude kako bi ostvarili najbolji mogući rezultat.

Od lidera se očekuje da svojim ljudima pomognu da donesu prave odluke, da rešavaju probleme, da stiču nove veštine i da u svakom smislu napreduju u svojoj karijeri. Ali, u današnjem užurbanom poslovnom svetu, naći vreme za izgradnju kvalitetnih mentorskih i koučing odnosa veliki je izazov za lidere. Pomaganje manje iskusnim zaposlenima da upravljaju svojom karijerom, da se snalaze u kompanijskim politikama i budu uspešni, često nije visoko na listi prioriteta iskusnih lidera. Zato je važno da HR ponudi strukturu, alate i podršku liderima kako bi bili uspešniji u ulozi kouča i mentora. Hajde da vidimo kako uvođenje strukturiranih

programa koučinga i mentorstva može da podrži lidere, zaposlene i celu kompaniju u ostvarivanju poslovnih rezultata.

Najnovija istraživanja pokazuju da je koučing koji rade linijski menadžeri jedna od tri najčešće korišćene i najefikasnije L&D prakse.

Koučing može da unapredi učinak pojedinaca, timova i cele organizacije. Može da se koristi za razvoj top menadžmenta, tako što će se fokusirati na unapređenje njihove sposobnosti da strateški razmišljaju i upravljaju drugima. Sa druge strane, ukoliko su ciljevi mentorskog programa usaglašeni sa poslovnim ciljevima, mentorstvo može da posluži kompanijama kao moćan alat za postizanje konkurentске prednosti. Kada se koristi u sklopu širih L&D inicijativa kao što su upravljanje talentima ili sukcesija, mentorstvo može da pomogne kompanijama da razviju zaposlene sa visokim potencijalom i dobiju spremne naslednike za ključne pozicije.

Koučing i mentorstvo imaju svoje sličnosti, ali se suštinski radi o različitim tehnikama.

Kada kompanije odlučuju da li da koriste koučing ili mentorstvo za ostvarivanje specifičnog cilja ili rešavanje problema, važno je da prepoznaju i uzmu u obzir sličnosti i razlike. Na primer, koučing je orjentisan na zadatak i uglavnom se radi o kratkoročnoj intervenciji. Mentorstvo se bazira na izgradnji odnosa i dugoročno je orjentisano. Koučing se primenjuje *ad hoc* kada postoji potreba za tim. Ne zahteva poseban okvir i unapred pripremljenu strukturu.

Mentorstvo se fokusira na razvoj i zahteva unapred pripremljen dizajn i strukturiran pristup da bi bilo uspešno.

Da bi se koučing i mentorstvo uspešno uveli u kompaniju potrebno je da razmotrimo nekoliko važnih pitanja:

Šta je naš cilj, šta želimo da postignemo koučingom i mentorstvom? Šta su kratkoročni i dugoročni prioriteti kompanije? Kako koučing može da podrži efikasno ostvarivanje ovih prioriteta? Šta tačno kompanija želi da postigne ovim tehnikama? Da li želimo da razvijemo konkretne kompetencije određene grupe zaposlenih ili da menjamo organizacionu kulturu? Da li nam je potreban koučing za unapređenje performansi članova tima? Ili nam je potreban koučing za liderski tim koji će im pomoći da iskoriste svoj pun potencijal i optimizuju lične i profesionalne performanse.

Da li postoji usaglašenost sa organizacionim vrednostima, strukturom i kulturom?

Kako se koučing i mentorstvo uklapaju sa L&D strategijom i postojećim L&D praksama?

Koje su uloge i ko će ih preuzeti? Da li će proces voditi HR ili viši menadžment? Ko će biti sponzor procesa? Kakva je trenutna uloga linijskih menadžera u L&D inicijativama? Kakva će biti njihova uloga u implementaciji koučinga i mentorstva?

Uloga linijskih menadžera je veoma važna za uspešno uvođenje koučinga i mentorstva.

Doprinos linijskih menadžera je najpotrebniji u identifikovanju potreba za koučingom i mentorstvom kod članova tima, definisanju ciljeva i evaluaciji efekata. Linijski menadžeri mogu da koriste koučing kao način za upravljanje timom.

Tu su da preuzmu ulogu kouča u internim koučing programima. Kada linijski menadžeri primenjuju koučing kao stil upravljanja, oni razvijaju veštine zaposlenih, osnažuju ih da samostalno donose odluke i rešavaju probleme. Tako im ostaje više vremena za druge važne menadžerske aktivnosti.

Kako bi primenile konkretne razvojne inicijative koje se oslanjaju na koučing i mentorstvo kompanije mogu da:

Oснаže kapacitet menadžera da koriste koučing kao stil vođenja.

Cilj ove inicijative je da menadžeri usvoje i dodatno razvijaju veštine potrebne za uspešan razvoj tima i ostvarivanje visokih rezultata.

Pokrenu program mentorstva kako bi se zaposlenima priuštilo vođeno mentorsko iskustvo koje će pomoći i mentorima i mentijima da razvijaju funkcionalne i interpersonalne veštine potrebne za razvoj liderskog potencijala.

Program treba da bazira na realnom iskustvu lidera i talenata. Mentori i mentiji se spajaju kako bi delili znanje, razmenjivali ideje i zajedno razmatrali i rešavali izazovne situacije. Podršku pruža HR tim, koji daje strukturu i različite alate za optimizovanje celokupnog mentorskog iskustva.

Ukoliko želimo da razumemo šta smo postigli uvođenjem koučinga i mentorstva, treba da izmerimo rezultat.

HR bi trebalo da razvije proces i tehnike evaluacije kako bi se videlo šta se tačno promenilo u široj organizaciji kao rezultat uvođenja koučinga i mentorstva. Kratkoročan rezultat koučinga kod unapređenja performansi može da bude vidljiv već nakon šest meseci. Može se ispratiti kroz ocenu performansi zaposlenog,

ili na primer kroz unapređenje kvaliteta usluge pružene klijentima. Zadovoljstvo pojedinaca i menadžera koučingom i mentorstvom takođe može biti način da se dobije povratna informacija o efektima. I na kraju, najvažnije je ispratiti u kojoj meri smo ostvarili ciljeve koje smo postavili na samom početku procesa uvođenja koučinga i mentorstva.

Mentorski programi imaju pozitivan uticaj na angažovanost i zadržavanje zaposlenih.

Mentorstvo pruža mentijima vid karijernog savetovanja i osećaj da kompanija vrednuje kulturu podrške i učenja i na taj način utiče na povećanje zadovoljstva i angažovanosti zaposlenih. Mentorstvo vodi ka većem zadržavanju talenata koji vrednuju posvećenost starijih lidera njihovom karijernom razvoju. Povezivanje senior lidera i talenata sa različitih lokacija i iz različitih poslovnih jedinica vodi ka osnaživanju saradnje, deljenju najboljih praksi i iskustava u celoj kompaniji.

Mentorski programi povećavaju produktivnost zaposlenih.

Mentori i mentiji koriste svoj odnos za adresiranje, razmatranje i efikasno rešavanje poslovnih izazova, što upravo vodi ka povećanju ukupnih performansi. I na kraju, jednako važno je da i mentori dobijaju mnogo od mentorstva. Bivaju prepoznati širom organizacije kao nosioci razvoja ljudi. Mentorstvo im pomaže da unaprede veštine motivisanja i inspirisanja drugih, veštine rešavanja problema i tako unapređuju i njihove performanse. Mentorstvo im omogućava da razumeju šta se dešava u drugim delovima kompanije i da adekvatnije odgovore na poslovne izazove. ■





MARIJA TATAREVIĆ
HR DIREKTOR
VICTORIA GROUP

ČEK LISTA ORGANIZACIONE KULTURE

Pojam „organizaciona kultura” se toliko često pominje u poslovnom svetu da je dobila beskonačno mnogo definicija, tumačenja i stigme. Neki je smatraju nepotrebnim poduhvatom (Zar plata nije dovoljna?), drugi su pokušali da kopiraju kulturu druge kompanije, a trećima je ona toliko zagonetna i nejasna da jednostavno ignorišu taj pojam.

Organizaciona kultura, ako je razbijemo na njene osnovne elemente, odnosi se na opštu unutrašnju atmosferu koja je zastupljena u kompaniji, a često je usmerena na korporativnu misiju i vrednosti. Ona se može ogledati u detaljima kao što su način na koji se tretiraju zaposleni u kompaniji, koliko se napora ulaže u razvoj i slično, a sve je najčešće uobličeno politikama i procedurama. Kako je svaka organizacija drugačija, prihvatajući različite vrednosti i verovanja, vrlo retko će dve kompanije deliti identične kulture. Uzimajući u obzir da svaka kompanija ima drugačiju kulturu, teško je doneti sud o tome da li vaša kompanija ima dobru kulturu ili ne.

Ipak, postoje određene smernice koje mogu pomoći u kreiranju kulture koja doprinosi uspehu kompanije. U nastavku teksta je ček lista za proveru koja će vam pomoći da odgovorite na pitanje da li je organizaciona kultura u vašoj kompaniji dobra ili ne:

Da li osećate da se vaš glas čuje?

Generalno, kompanije sa visoko ocenjenim kulturama daju zaposlenima, bez obzira na nivo pozicije, priliku da kažu ono što misle. Nevažno je da li je u pitanju dobijanje povratne informacije o novoj politici od strane zaposlenih ili prilika da zaposleni izraze zabrinutost po određenom pitanju, ovakvi gestovi stvaraju platformu da zaposleni

imaju reč koja se vrednuje u kompaniji, pri čemu menadžment ima više uvida i kontrole, i može doпрineti efikasnom vođenju politike kompanije.

Imate li dovoljno autonomije?

Nemaju svi poslovi istu dozu nezavisnosti, ali većina pozicija u različitim industrijama dopušta barem određeni nivo autonomnog odlučivanja. Da li uživate dovoljno poverenja da donesete odluku kada iskrсну određena pitanja ili problemi? Kompanije koje podstiču menadžere da ohrabre svoje zaposlene da samostalno donose odluke u okviru svojih uloga, vide ojačan moral među zaposlenima i veću produktivnost kao nusproizvod njihovog opredeljenja za dobru kulturu.

Da li je korporativna komunikacija jasna i transparentna?

Preduzeća posvećena kreiranju dobre korporativne kulture trude se da obelodane sve odluke tako da one budu transparentne i lako razumljive. Ovakav gest pokazuje da kompanija zaista brine o svojim zaposlenima te da želi da objasni racio donesene odluke, a ne da ih „drži u mraku“ i daje im minimum informacija.

Da li ste vi i vaše kolege adekvatno vrednovani?

Neke kompanije idu iznad i ispod linije očekivanja u ophođenju prema svojim zaposlenima (uzmimo za primer politiku besplatne ishrane ili pet friendly okruženja u kompaniji Google), ali organizacija ne mora da doživi bankrot da bi pokazala zaposlenima da joj je stalo do njih. Dodatne beneficije, kao što su fleksibilno radno vreme ili rad od kuće, popust za zaposlene, pa čak i osnovne stvari kao što je posluženje u firmi, mogu doprineti osećanju zaposlenih da se njihovo prisustvo i rad u organizaciji cene adekvatno. Materijalna vrednost nije ključna u onome što kompanija nudi, već i sama činjenica da ona nudi nešto.

Da li se politike sprovode jednako za sve?

Kompanije koje *ad hoc* donose i sprovode odluke, ili osmisle politiku koju samo selektivno primenjuju, pošalju poruku svojim zaposlenima da nemaju svi jednaka prava i mogućnosti. Kada pojedinac zaposlen na menadžerskoj poziciji ne poštuje pravila, kompanija kojoj je stalo do dobre organizacione kulture treba da interveniše,

kako bi pokazala da nikakav poseban tretman nije dozvoljen, odnosno da pravila, politike i procedure važe jednako za sve.

Da li lideri rade ono što propovedaju?

Na sličan način, loše organizacione kulture često budu domaćin licemernom ili neiskrenom rukovodstvu. Ako je pojedinac u poziciji moći i zahteva od svojih zaposlenih da se pridržavaju određenog procesa ili pravila, on postavlja temelje tih pravila u situacijama kada se ponaša kao primer drugima ili ruši te temelje onda kada ne sledi sopstveni savet.

Da li se u kompaniji podstiče učenje i razvoj?

Kompanije sa dobrom kulturom svoje zaposlene smatraju važnim resursom, i kao takve nude prilike za dodatni razvoj. Podsticanje zaposlenih da prošire svoje znanje i veštine u oblastima vezanim za rad, pokazuju posvećenost i poštovanje zaposlenih, odnosno poštovanje doprinosa zaposlenih.

Da li je organizacija fleksibilna?

Ova poslednja stavka može biti najvažnija. Ako kompanija donosi odluku ili testira novu politiku, ona mora biti spremna da se bavi rezultatima te akcije. Niko nije savršen. Ni viši menadžment u organizaciji nije izuzetak, a kada donosioci odluka u kompaniji odbijaju da priznaju vlastite greške i istražuju alternativna rešenja, pucaju sebi u nogu. Ostavljajući mogućnost da i menadžeri greše, pokazujete odmerenost koja vam može pomoći, jer se svaki zaposleni u tome može prepoznati (ko radi, taj i greši). Biti fleksibilan i prilagodljiv promenljivim okolnostima je ono što održava lidere u svojoj industriji u prvom planu, dok su oni koji su kruti i tvrdoglavi predodređeni na gubitak pozicije, vremenom.

Ova ček lista sadrži neke od očiglednijih načina da utvrdite da li kompanija za koju radite održava dobru kulturu. Ne uključuje sve potencijalne znakove, a različita shvatanja visokog nivoa organizacione kulture mogu dovesti i do toga da neke od stavki nisu na ovoj listi. Nađite vremena da pogledate sa pažnjom politike i praksu u vašoj firmi, možete primetiti da postoje prilike da unapredite kulturu i učinite svoj posao prijatnijim za sebe i za druge. ■



7 LAVOVA U CONTROLLING SVETU

Carlsberg je sinonim za dobro pivo. Isto tako, 7 lavova controllinga u Carlsbergu su sinonim za dobar controlling. Cena koštanja, analiza profitabilnosti po brendu, kanalu prodaje, kupcu, zatvaranje za 3 dana, forecast svakog meseca... „Ili jesi, ili nisi“ – sjajna ekipa, vedar duh, puno energije. Ukratko, jedan od najboljih controlling timova u Srbiji, controlling tim Carlsberg Srbija.

Kompanija Carlsberg Srbija deo je Carlsberg Grupacije, treće po veličini pivske kompanije u svetu. Carlsberg Grupacija posluje na 140 tržišta i zapošljava preko 40.000 ljudi.

Carlsberg je ušao na tržište Srbije krajem 2003. godine, kupovinom pivare u Čelarevu, a 2005. godine pivara dobija prestižno ime Carlsberg Srbija.

Pivaru u Čelarevu osnovao je 1892. godine Lazar Dunderški, u to vreme jedan od najistaknutijih srpskih veleposednika, na poljoprivrednom imanju svoje porodice. Nakon završetka Drugog svetskog rata u postupku nacionalizacije, pivara je od privatnog, postala državno i društveno vlasništvo. Značajan tehnološki razvoj pivare počinje tek sedamdesetih godina dvadesetog veka.

Svoj najpoznatiji brend LAV, pivara je lansirala na tržište 1981. godine, a danas LAV predstavlja jedan od najpopularnijih pivskih brendova u Srbiji.

Pivski portfolio kompanije Carlsberg Srbija broji 12 pivskih brendova: LAV, TwistLimun, Merak, Tuborg, Carlsberg, Budweiser Budvar, Erdinger, Brooklyn, Guinness, Holsten, Grimbergeni San Miguel, kaoisajder Somersby.

Jedan od postulate poslovanja kompanije Carlsberg kako na globalnom, tako i na lokalnom nivou jeste ulaganje u dobrobit lokalne zajednice, pa je tako početkom 2015. godine, kompanija Carlsberg Srbija osnovala fondaciju Carlsberg I Dunderški koja se bavi dobrotvornim radom u oblastima očuvanja kulturne baštine Vojvodine, zaštite životne sredine, razvoja lokalne zajednice i nauke i obrazovanja.



BILJANA PLESNIK
Menadžer
komercijalnog
controllinga

JELENA SPASIĆ
Menadžer
planiranja i
izveštavanja

GORDANA BELANOVIĆ
Komercijalni
controller

MILOŠ JOVIĆ
Finansijski
controller

JASNA PETROVIĆ
Supervizor
planiranja i
izveštavanja

JELENA JAMEDŽIJA
Komercijalni
controller

ĐORĐE KOPRIVICA
Finansijski
direktor

Od A Do Š

DRAGANA OVČAROV
KOORDINATOR ZA
MARKETING IZVEŠTAVANJE
HEMOFARM



Slovo Značenje

- A** Autoritet. Ali ne nametnuti autoritet pozicije već autoritet stečen znanjem i uvažavanjem.
- B** Brat, moj brat. Njegovim rođenjem ovaj svet je postao divno mesto za život.
- V** Vera. Vera u sebe i vera da će istrajan i posevećen rad kad tad biti priznat; Vreme-uvek ga je malo, treba nam dan duži od 24 h.
- G** Graditi. Graditi dobre odnose sa ljudima, graditi sebe i stalno se razvijati, pomoći drugima da nauče kada vidiš da imaju žarku želju.
- D** Detinjstvo. Tek kasnije shvatimo koliko smo tada bili srećni. Druženje sa iskrenim ljudima koji ti žele dobro.
- Đ** Đurđevdan
- E** Elokvencija. Veoma retka osobina, ne znam puno ljudi koji je imaju, ali bitno je da ih znam!
- Ž** Žena. I jaka i nežna i stroga i umilna i čvrsta i nepokolebljiva, ali ipak žena.
- Z** Zdravlje. Zaista je najvažnije. Kad njega imamo možemo sve!
- I** Istrajnost. Da osvojiš ono do čega ti je stalo. Stepjenik po stepjenik stremiti ka tom cilju. Ne preskočiti niti jedan. Vrtoglavom usponu uvek pretil strmoglav pad, uvek bismo se pitali jesmo li to zaslužili.
- J** Jutro. Ne znam zašto mi pada na pamet prvo ta reč, nisam jutarnji tip! Ali volim kada je sunčano!
- K** Knjiga. Njena moć je ogromna, uzbudljiv triler za laku noć, a pre toga Bokijeva "Biblija controllinga"
- L** Lepota. Ne samo spoljašnja već unutrašnja dobrota, takvi ljudi su uvek prelepi.
- LJ** Ljubav. Postoji toliko načina da se pokaže ljubav.
- M** Najdraže mi slovo azbuke. Najdraži ljudi u mom životu obeleženi su ovim slovom. "M" kao majka, malo je reći hvala ti za sve.
- N** Nadređeni. Moji nadređeni su moji mentori. Cene moje mišljenje, uvažavaju. "N" je i nada, dok je imamo, imamo budućnost.
- NJ** Njegova podrška.
- O** Ognjen, najmilije biće. Za njega živim, moj sin.
- P** Poštenje, poverenje. Jedino poštenje osigurava dugoročan uspeh.
- R** Radost koju pričinjavaju svakodnevne male stvari. Ne zaboravimo na njih dok čekamo one "velike".
- S** San. Miran san, znati da nisi nikog namerno povredio. Sunce.
- T** Trening. Jaako je važno posle napornog radnog dana priuštiti sebi ono što te čini srećnim. Tajna.
- Ć** Ćutanje je nekad veoma korisno. Kada ću to da shvatim?
- U** Učenje. Još uvek učim. Nikad neću misliti da znam sve. Upornost.
- F** Fantaziram još uvek, tako negujemo dete u sebi.
- H** Hemofarm, kompanija koja me je razvila i mnogo naučila.
- C** Ceniti ono što ti se pruža, biti razuman ne grabiti po svaku cenu.
- Č** Čekanje. Izluđuje me čekanje u redu, ali se čekanje nekad baš isplati.
- DŽ** Džak pun poklona! Lepo je drage učiniti srećnim. A može i džak za boks- izbaci ono negativno u nama.
- Š** Šivenje. Divno je uraditi nešto svojim rukama. Ne mora biti savršeno, ali je sopstvenim rukama, smiruje.



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



PARALELNI INTERVJU

MILICA NETKOVIĆ

DIREKTOR LJUDSKIH RESURSA GRUPE
KAPPA STAR GROUP



POSAO

■ **Vaš posao deluje prilično zanimljivo i izazovno. Kako izgleda jedan Vaš uobičajeni radni dan?**

Milica Netković: Ljudi i komunikacija čine moj posao, dan gotovo uvek proleti u sastancima, prezentacijama, planovima, izveštajima, intervjuima. Zato se uvek unapred pripremim za svaki dan. Volim rokovnike, planere i, ukoliko je moguće, držim se unapred rasporeda koji sam sebi za taj dan napravila. Jutarnje rutine poput prolaženja kroz mail inbox, kafe sa timom gde napravimo presek aktivnosti – ko šta ima tog dana od obaveza, šta su nam aktuelne teme i prioriteti i, za sam kraj dana, pravljenje novog plana za sutra, ukratko jesu slika jednog mog radnog dana.

■ **Vi se bavite ljudskim resursima. Zašto ste odabrali ovu karijeru?**

Milica Netković: Ne znam da li bih za supruga mogla to da Vam kažem, ali za HR mogu sigurno. Mene je zapravo odabrao ovaj poziv pre nego ja njega. U vreme kada sam ja počinjala, a to je bilo 2007. godine, ovo zanimanje i nije bilo tako popularno kao što u tom trenutku ni na tržištu nije bilo puno kompanija koje su integrisale funkciju HR-a u svojoj organizaciji. Kao diplomirani pravnik, počela sam da radim na juniorskoj poziciji u timu HR-a jedne od tada najvećih domaćih kompanija, zadužena pre svega za radno pravo. Ubrzo sam, zahvaljujući pre svega svojim tadašnjim kolegama, počela da učim i o drugim oblastima koje čine delokrug rada tima koji se bavi ljudskim resursima i onda je sve nekako krenulo samo od sebe. Verujem da kada imate volju, entuzijizam, želju da učite, radoznalost i inicijativu da pitate, uvek postoje dobri (i pametni) ljudi koji to prepoznaju i daju Vam šansu. Meni se to desilo.

■ **Da li postoje osobe koje su doprinele Vašem uspehu, odnosno, koje su uticale najviše na Vašu karijeru?**

Milica Netković: Dobrim delom sam na ovo pitanje odgovorila u prethodnom. Upravo su to bili moji rukovodioci koji su mi davali šansu i to ne u momentima kada bih ja možda bila u fazi da šansu već neko vreme očekujem i eventualno se pitam zašto ne dolazi, već se ona uvek dešavala za mene nekako iznenada. U fazama, kada sam pomišljala da

U ovom broju u novoj rubrici paralelni intervju odgovaraju Milica Netković, HR direktor Kappa Star i Natalija Pešić, HR menadžer kompanije VIP mobile

NATALIJA PEŠIĆ

HEAD OF HR
VIP MOBILE

POSAO

■ **Vaš posao deluje prilično zanimljivo i izazovno. Kako izgleda jedan Vaš uobičajeni radni dan?**

Natalija Pešić: U industriji u kojoj sam teško da postoji uobičajeni radni dan, ali ono što jeste uobičajeno jeste da svaki dan započnem uz kafu. Nakon toga sve zavisi od organizacije i dešavanja. Kada ste HR, veoma je važno osećati organizaciju i pravovremeno odgovoriti na potrebe. Ponekada je moj dan prepun sastanaka povodom različitih tema, a nekada je usmeren na moj tim i na naš razvoj.

■ **Vi se bavite ljudskim resursima. Zašto ste odabrali ovu karijeru?**

Natalija Pešić: Pa mogu reći da je ona odabrala mene, a ja sam odlučila da tu i ostanem. Počela sam da radim u HR sasvim slučajno, na preporuku kolege sa fakulteta. Nisam puno znala o ovoj oblasti, samo osnovno sa fakulteta. Posle godinu dana shvatila sam da je ovo oblast u kojoj želim da ostanem, da se razvijam, da učim. HR vam nudi neverovatne mogućnosti, da upoznajete procese kompanije, različite profile zaposlenih, izazove kreiranja balansa između pojedinca i organizacije, prosto Vam daje mogućnosti da široko sagledate stvari.

■ **Da li postoje osobe koje su doprinele Vašem uspehu, odnosno, koje su uticale najviše na Vašu karijeru?**

Natalija Pešić: Naravno! Moje tri direktorke sa kojima sam imala prilike da sarađujem su nesebično delile znanje i iskustvo sa mnom. U saradnji sa svakom od njih trudila sam se da naučim i primenim ono što meni lično odgovara i kreiram sopstveni stil.





mi možda treba još malo vremena da naučim, još malo iskustva, pitala se hoću li moći i da li je prerano. Zauvek ću zapamtiti rečenicu koju mi je prilikom jedne takve promocije moj neposredni rukovodilac rekao: „Najbrže ćeš proplivati ako te ubacimo u vodu“. Savetujem sve mlade ljude da cene svoje iskusnije kolege, rukovodioce, da ih gledaju, slušaju, pitaju. Iskoristite svaki dan na poslu, to vam je sigurna investicija u budućnost.

■ **Knjige o menadžmentu obično pišu „kako uspeti...“. Koji je Vaš najveći neuspeh u poslu i šta ste naučili iz njega?**

Milica Netković: Možda ja samo nemam utisak da sam imala poslovnih neuspeha ili je to moja perspektiva. Grešaka u poslu sam imala puno, i o njima bih mogla da pišem. U početku sam greške shvatala fatalistički, teško su mi padale, vremenom sam shvatila da su mi očitno bile potrebne da i iz njih nešto naučim, da su upravo one moj najveći razvoj a svi znamo da razvoj boli. Dok god ne boli, ne zavaravajte se obimom posla, i dalje ste u zoni komfora. Neke od grešaka koje su bile dragocene za moj razvoj (lični i profesionalni): pretpostavka nečijeg mišljenja, očekivanja, ponašanja, sleda događaja – ne pretpostavljajte u poslu ništa; Interpretacije i tumačenja bilo koga – nikoga ne tumačite, pitajte, pitajte, pitajte; „Đavo leži u detaljima“ – ne brzajte, bavite se detaljima, pažljivo slušajte druge i razvijajte analitičara u sebi.

Grešim i danas, i u trenutku kada shvatim da sam pogrešila, nije mi svejedno ni najmanje, ali onda sebi kažem: „Očigledno je ova greška trebalo da ti se desi, hajde da vidimo šta to nisi znala i da rešimo to za ubuduće“.

■ **Vaš posao podrazumeva kontakt sa velikim brojem ljudi. Sa koliko dnevno ljudi komunicirate? Koji vid komunikacije najviše volite – lično, putem e-maila, telefona, Vibera, WhatsAppa?**

Milica Netković: Komuniciram zaista sa dosta ljudi. Interno samo, govorimo o šest fabrika koje čine Kappa Star Grupu pa onda možete pretpostaviti koliko je to ljudi sa kojima sam dnevno u komunikaciji. Kada tome dodamo eksterne partnere, agencije, omladinske zadruge, trening kuće, advokatske kancelarije, HR kolege drugih kompanija sa kojima je od izuzetne važnosti biti u kontaktu, jasno je da je komunikacija prilično intenzivna tokom dana. E-mail i telefon su najčešće i najzahvalnije sredstvo komuniciranja, nije ni realno ni moguće sa svima se lično videti. A kada ste pomenuli Viber i WhatsApp, možda sam tu malo staromodna, ne volim da ih koristim u službene svrhe, i to i izbegavam.

■ **Koje su prednosti a koji nedostaci posla kojim se bavite?**

Milica Netković: Mnogo volim svoj posao, i naravno da, kao i kod drugih poslova, ima boljih i lošijih dana, ali ja ne bih mogla reći da moj posao ima određenih nedostataka. Moj posao je odgovoran, traži posvećenost, energiju i vreme ali ja sam to svesno odabrala i ono što se meni kroz moj posao vratilo, sva iskustva, svi ljudi koje sam upoznala, mesta na koje sam otišla, uspesi koje sam sa kolegama podelila, sve je to velika nagrada za uloženo i satisfakcija za dalje.

■ **Knjige o menadžmentu obično pišu „kako uspeti...“. Koji je Vaš najveći neuspeh u poslu i šta ste naučili iz njega?**

Natalija Pešić: Moj najveći neuspeh jeste moja procena da sama mogu da menjam stvari. Nije dovoljno biti pojedinac, Don Kihot, koji će sam menjati stvari. Treba dobro proceniti situaciju, okruženje, motivaciju ljudi i onda ih okupiti oko zajedničkog cilja. Samo na ovaj način možemo napraviti promenu.

■ **Vaš posao podrazumeva kontakt sa velikim brojem ljudi. Sa koliko dnevno ljudi komunicirate? Koji vid komunikacije najviše volite – lično, putem e-maila, telefona, Vibera, WhatsAppa?**

Natalija Pešić: Uh, pa iskreno ne bih znala reći koliko je to ljudi. Možda između 10 i 160. Ja najviše volim komunikaciju lično, jer tada nekako imam celovit uvid. Ali u današnje vreme komuniciramo putem svih dostupnih medija.

■ **Koje su prednosti a koji nedostaci posla kojim se bavite?**

Natalija Pešić: Baveći se HR-om, možete naučiti dosta o biznisu, imate prilike da sagledavate stvari iz više uglova. Takođe, upoznajete različite ljude, vidite ih u različitim ulogama, imate prilike da se razvijate u različitim pravcima. Ipak, postoje nekada i neke teške odluke koje su sa stanovišta biznisa apsolutno ispravne, ali kada se radi o ljudima, nikada nije lako.



■ **Koji je najveći poslovni izazov sa kojim ste se susreli tokom karijere?**

Milica Netković: To je upravo pozicija na kojoj sam danas, gde upravljam ljudskim resursima proizvodne holding kompanije od 2.500 zaposlenih i odgovaram za svoj rad neposredno vlasniku.

CONTROLLING

■ **Koliko Vam controlleri pomažu u svakodnevnom poslu?**

Milica Netković: Imamo sreće da je sektor plana i analize u našoj kompaniji na visokom stupnju razvoja, i da su kolege controlleri involvirani u sve segmente poslovanja, vrlo operativni i saradljivi. HR se na prvu loptu verovatno „uplaši“ controllinga, ali jednom kada uspostavite tu saradnju i vidite u praksi benefite alata koje vam kolege controlleri stave na raspolaganje, ta veza postaje ozbiljna i na duge staze.

■ **Po vašem mišljenju, kako će se razvijati controlling u budućnosti?**

Milica Netković: Za poslednjih deset godina mog rada controlleri su, čini mi se, prošli put od povučениh, introvertnih i čutljivih stvaralaca izveštaja do ozbiljne biznis podrške i neizostavnih konsultanata u većini poslovnih odluka o kojoj god funkciji poslovanja da govorimo. Upravo je to pravac koji mi se čini da će sve više unapređivati i od „tamo nekih analitičara koje malo ko razume“ ustoličiti poziciju neophodnog člana tima, što je veliki uspeh za ovu funkciju.

■ **Kako zamišljate idealnog controllera?**

Milica Netković: Mislim da mi u kompaniji imamo jednog ali vam ne smem otkriti njegovo ime da nam ga bez razloga ne bi uznemiravali pozivima iz drugih kompanija. On je osoba sa integritetom, stavom, dosledan, vrlo saradljiv i operativan, sjajno zna svoj posao i ume to znanje da prenese ne samo mlađima već i kolegama iz drugih sektora. Kada njega treba da pozovete, ne osećate mučninu u stomaku već se radujete saradnji sa njim, i znate da će vaš posao biti završen.

■ **Šta trenutno najviše nedostaje u controllingu u Vašoj kompaniji?**

Milica Netković: Iz svakodnevnih razgovora sa kolegama controllerima zaključujem da su to uobičajeni i rešivi nedostaci. Rastom biznisa, rastu i zahtevi i očekivanja kako od svih tako i od controllinga, pa su negde resursi poput dodatnog vremena i ljudi nešto što bi uvek svima dobro došlo.

■ **Koliko vam sektor controllinga pomaže prilikom donošenja odluka?**

Milica Netković: Čini mi se da sam odgovor na ovo pitanje već dala. U našoj kompaniji ova funkcija je integrisana u donošenje većine poslovnih odluka, tako da se HR tim puno oslanja na controlling i u tom smislu naša saradnja je svakodnevna.

■ Koji je najveći poslovni izazov sa kojim ste se susreli tokom karijere?

Natalija Pešić: Najveći izazov? Pa moram reći da je meni uvek najveći izazov moj tim. Kada gradite tim od početka, to je lakši deo posla, kada dolazite na poziciju menadžera tima koji je već oformljen, veoma je bitno na koji način ćete pristupiti i izgraditi poverenje. Kada sada pogledam unatrag, to mi je bio najveći izazov, a i najveći uspeh.

CONTROLLING

■ Koliko Vam controlleri pomažu u svakodnevnom poslu?

Natalija Pešić: Veoma! Interno se šalimo da će mi u našem controlling sektoru srediti jedan sto gde ću sedeti! Bitno mi je imam informacije o našim KPI-evima, ne samo HR-a već i kompanije, jer tako mogu da procenim da li su naši zahtevi i naše akcije usaglašene sa situacijom u kompaniji.

■ Po Vašem mišljenju, kako će se razvijati controlling u budućnosti?

Natalija Pešić: Moram prvo istaći da se moja razmišljanja baziraju na mom iskustvu sa controllingom u mojoj kompaniji. Mislim da će se uloga controllinga razviti još više u pravcu biznis partnera prilikom donošenja strateških odluka. Controlling nije kočničar već važna poluga u procesu upravljanja. Raduje me što radim u kompaniji kao što je Vip u kojoj su naši menadžeri svesni uloge controllinga.

■ Kako zamišljate idealnog controllera?

Natalija Pešić: Moj idealni controller je kao moj *consigliere*, tu je da mi postavi izazovna pitanja, da uvide u oblasti koja nisu moja ekspertiza, uspori kada ja želim da brzo rešim situaciju ili mi da informacije da možemo da napravimo neke promene pre planiranog jer su se stekli uslovi.

■ Šta trenutno najviše nedostaje u controllingu u Vašoj kompaniji?

Natalija Pešić: Ako pitate kolege iz controllinga, to je informacijski sistem koji im omogućava gimnastiku koju biznis osmisli.

■ Koliko Vam sektor controllinga pomaže prilikom donošenja odluka?

Natalija Pešić: Veoma, oni su važan partner i uvek se sa njima konsultujemo oko bitnih odluka.



PRIVATNO

■ Koje je vaše omiljeno putovanje?

Milica Netković: Jedno na koje još uvek nisam otputovala, ono će mi se tek desiti, za sada o njemu samo maštam ali ne mogu o tome da pričam (da bi mi se želja ispunila). Jedna jedina osoba na ovom svetu (ona koja treba) zna za tu želju, i verujem da će mi je ispuniti.

■ Koja knjiga je ostavila poseban utisak na Vas?

Milica Netković: „Moć sadašnjeg trenutka“ Ekarta Tola. Ekart Tol u svojoj knjizi snagom ličnog iskustva, na svom primeru, uči čitaoca kako da otkrije svoje najdublje „ja“, ogoljenu čistu prirodu svog ličnog postojanja koju još uvek nije spoznao. Daje tehnike kako da se povežemo sa našom suštinom. Lakim i jednostavnim stilom uverljivo nas uvodi u značenje sadašnjeg trenutka, oslobođenog prošlih iskustava i predviđanja budućih događaja. Uči nas kako da zaustavimo narušavanje kvaliteta života jednostavnim prihvatanjem sadašnjosti kao jedino važne. Ekart matematički jednostavno, kao na razlomke, razlaže mehanizam brige, gde um sebe stalno projektuje u zamišljenu budućnost i stvara strah. Piše i o čekanju, o tome da mi ljudi najčešće želimo budućnost a ne sadašnjost. Da prečesto nemamo fokus na ono što imamo već želimo ono što nemamo. Čitalac prepoznaje u knjizi i svoj stalni sukob između „ovde i sada“ i projektovane budućnosti. Na taj način sam sebi svakodnevno umanjuje kvalitet života.

■ Da li imate neki zanimljiv hobi?

Milica Netković: Praktikujem jogu i taj deo dana mi je poseban, to je vreme koje je samo moje.

■ Koji je najbolji koncert na kojem ste bili?

Milica Netković: Koncert dečijeg hora „Kolibri“ u Sava Centru na koji sam odvela svoju ćerku. Pesme koje su me vratile u moje detinjstvo i period vrtića, uspavanke kojima je uspavljivala mene mama a danas ja moje dete, ista scenografija i iste žute majice dečaka i devojčica koji čine ovaj hor, kao i osamdesetih kada sam ja bila dete, dovele su do takvih emocija i ispunjenosti, gde i danas ne znam jesam li plakala od sreće ili sete, samo znam da sam dobro zapamtila taj osećaj.

■ Gde pronalazite izvor dobre energije?

Milica Netković: U svojoj porodici pre svega, u našem domu, ritualima. U tome što znam šta mi je najvažnije na svetu, i zbog koga i čega sve ima smisla.

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

Milica Netković: Stvarno verujem da radim ono što jeste moj poziv i sigurno da bi to bio neki posao orijentisan na ljude, komunikaciju, organizaciju sa puno dinamike i aktivnosti. Recimo da ono čime se danas uz HR paralelno bavim a to je coaching (professional & life) jeste zapravo taj drugi poziv.

PRIVATNO

■ Koje je vaše omiljeno putovanje?

Natalija Pešić: Prvo letovanje u Grčkoj sa našim sinom Lukom.

■ Koja knjiga je ostavila poseban utisak na Vas?

Natalija Pešić: Uh, ima ih nekoliko, ali ako moram da izdvojim jednu to je „Zločin i kazna”.

■ Da li imate neki zanimljiv hobi?

Natalija Pešić: Slaganje LEGO kockica. To mi je uz sina postao veoma interesantan hobi.

■ Koji je najbolji koncert na kojem ste bili?

Natalija Pešić: Definitivno Rolling Stones!

■ Gde pronalazite izvor dobre energije?

Natalija Pešić: Moji momci su moja pokretačka energija. Porodica mi je baza gde punim svoje baterije i nekako je sve lakše kada znam da su mi oni podrška.

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

Natalija Pešić: Mislim da bih bila inženjer u proizvodnji. To mi je i bila vodilja kada sam počela da radim u HR-u.





■ **Koji je najveći blam iz detinjstva koji nikada nećete zaboraviti?**

Milica Netković: Lepota detinjstva i jeste u tome što sve što vam se dogodi u tom periodu života nije blam već avantura ili nestašluk za pamćenje. Moje detinjstvo je obogatio moju ličnost na najbolji mogući način zahvaljujući bakama i dekama koji su ga obeležili, raspustima na selu, i mojoj starijoj sestri koja je imala uvek pre svega hrabre ideje za zabavu – poput one da sa terase polivamo sokom od višanja prolaznike koji šetaju centrom grada gde smo mi stanovali, zbog čega nam je komšinicica na vrata poslala policiju. Ali divno je kada imate šta da pričavate svom detetu.

■ **Koji je najkreativniji poklon koji ste dobili?**

Milica Netković: Sve što mi pokloni moja ćerka: živi puž iz parka, crtež na kome pre izgledam kao maskirana bundeva nego mama, mašnica koja joj otpadne sa šnalice a njoj bude žao da je baci pa se pobedonosno seti da će je pokloniti svojoj mami.

■ **Želja koju ćete poželeći u novogodišnjoj noći?**

Milica Netković: Da me što pre mamom nazove i jedan muški glasić koga željno očekujemo. ■



■ **Koji je najveći blam iz detinjstva koji nikada nećete zaboraviti?**

Natalija Pešić: Uf, kada sam se prevrnula iza TA peći i ostala naglavačke da visim, pred celim društvom moje starije sestre koje se ludo zabavljalo.

■ **Koji je najkreativniji poklon koji ste dobili?**

Natalija Pešić: Šrafciğer i klešta.

■ **Želja koju ćete poželeti u novogodišnjoj noći?**

Natalija Pešić: 365 dana uživanja sa ljudima koji me okružuju. ■

DIGITALNOM PECALJKOM DO KLIJENTA

U poslednje vreme digitalizacija nas je zapljusnula kao talas posle cunamija, a velike promene doživeo je i marketing, koji se prepliće sa svim sferama poslovanja. Ukoliko ne držimo korak sa razvojem modernih tehnologija, konstantno ih ne usvajamo i ne koristimo, možemo da zaboravimo na razvoj i rast naše firme i nas kao stručnjaka.





ŽIVKA MUTLAK HR & MARKETING MANAGER ADACTA BEOGRAD

Dostupnije i jeftinije

Ponuda digitalnih marketing alata je nikad raznovrsnija, a na dinamičnom IT tržištu zakon ponude i potražnje dobro radi svoj posao. Za samo nekoliko desetina evra mesečno po korisniku možete unaprediti, pored marketinga, i prodaju i podršku (koji su neraskidivo povezani) bez obzira na veličinu vaše firme. Došlo je vreme kada su najvrednije postale ideje i kreativnost, a ne hardver, pa ukoliko imate taj dar, pun gas i za vas nema zime. Pored toga, podrazumeva se da verujete da je proizvod ili usluga koju nudite zaista dobra i u startu je sve lakše. U suprotnom, kako dobiti dobru ideju, bez inspiracije, osim ako ne iskopirate nečiju?

Klasični koncepti marketinga

Važno je izgraditi što kvalitetniji i efikasniji brend. Na ovaj način, pojedine svetske kompanije su povećale prodaju svojih proizvoda i usluga za skoro 50%. Klasični koncepti marketinga odavno su prevaziđeni u IT sferi, ali to ipak ne znači da ponekad ne treba iskoristiti neki tradicionalni kanal i, na primer, objaviti oglas u stručnim novinama. Ipak, takvo delovanje moramo posmatrati kao branding – odnosno pozicioniranje našeg proizvoda ili usluge u svesti potrošača, odnosno proces kreiranja stava potrošača o našem proizvodu ili kompaniji i kao deo prodajne strategije, čiji će se plodovi ubirati na duže staze, a ne odmah nakon izlaska časopisa u kome je naš oglas. Nije na odmet podsetiti se da takvi oglasi koštaju u zavisnosti od pozicije u časopisu, od par stotina, pa čak i do par hiljada evra. Za taj novac možete iznajmiti najsavremeniju digitalnu pecaljku za klijente na duži period, u zavisnosti od modula koji su nam potrebni i vrste proizvoda ili usluge koju nudimo, kao i od naše ciljne grupe. Na duže staze, moguće je uštedeti veliku količinu novca, jer stičemo veštine koje kasnije samo nadograđujemo i koristimo besplatno. Pa zašto to i ne uraditi? Nikad nije bilo lakše nego danas

napraviti dobru promociju proizvoda uz pomoć digitalizacije.

Holistički marketing

Digitalizacijom se marketing transformisao u holistički marketing. To znači da su se promene velike, do tada važeće teorije o njemu, kao i odgovori na pitanja koji je značaj marketinga u firmama i šta im on donosi. Sada, svaka firma kroji marketing po svojoj meri, u zavisnosti od specifičnih procesa, kulture firme, biznis modela i slično, a cilj marketinga u kompanijama (posebno B2B) može biti različit: lead generation marketing, brand marketing, existing customer satisfaction marketing. Brend polako ustupa mesto prodaji i zadovoljstvu klijenata, ali marketing i dalje brine o tome da se kroz ove aktivnosti generiše i dobar brend.

CRM i BI

Danas je neophodno u savremenom biznisu i marketingu korišćenje alata za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) i poslovnu inteligenciju i napredno izveštavanje (BI).

Osnova i preduslov jeste postojanje dobre i ažurne baze podataka a, uz odgovarajuću obuku, vaši zaposleni na svim nivoima, na pravi način mogu da iskoriste skrivenu moć podataka. To znači da upotrebom savremenih softvera mogu pametnije i bolje da donose odluke, kao i da planiraju aktivnosti prema postojećim i potencijalnim klijentima. Izveštaji koji se dobijaju na osnovu mora podataka, a uz pomoć alata za naprednu analitiku, pomoći će vam da istražite potrebe ciljne grupe, da kreirate marketing strategiju i da donosite ispravne i pravovremene odluke.

Odmah uhvati kupca

Poslednja istraživanja govore da je 57 % potrošača već uključeno u proces kupovine i pre nego što do nje dođe. Kada se kupac uključi u kupovinu, tako što su mu zanimljivi naši proizvodi ili usluge i klikne na link našeg sajta – odmah moramo biti spremni za akciju. A to možemo najefikasnije realizovati uz pomoć CRM-a, koji će nas dovesti do potencijalnog kupca i pokazati nam šta ga tačno zanima od naše ponude, kojim kanalom je došao, koliko dugo je bio na našoj web stranici i slično.

Na osnovu tih informacija, moguće je planiranje i sprovođenje kampanja, a mere se i rezultati i napredak. Takođe se sa svojim klijentima povezuje kroz različite kanale, gradite prodajne linije i pratite rezultate svojih marketinških ulaganja.

Nemojte zaboraviti da naši klijenti (kupci) znaju više nego ikada i da veoma često odluku o kupovini donose i pre kontakta sa vama. Marketing i prodaja se moraju prilagoditi novom načinu kupovine građenjem dubljih i snažnijih veza i personalizovanjem svake prodajne akcije pojedinačno.

Poštovani...

Personalizovana komunikacija koju postižete uz pomoć CRM-a daje značaj pojedincu u moru potencijalnih klijenata, kao što pecaroš daje značaj ribi koja se upeca. Samo što u realnosti riba ide na tanjir, a klijentu se nudi tanjir sa pregršt mogućnosti, koje su servirane na način na koji mi želimo. Dakle, uz pomoć izuzetno dostupnih softvera za upravljanje odnosima sa kupcima, targetiraćete vašu ciljnu grupu, i obratiti im se direktno sa „Poštovani Marko“ ili „Poštovana Milice“, a ne sa „Poštovani klijente, korisniče“. Direktnim obraćanjem ćete im dati na značaju, jer im se obraćate kao da ih lično poznajete i veća je verovatnoća da ćete ih pridobiti.

Kupi kartu za najbrži voz

Generalno, u savremenom poslovanju promene se dešavaju rapidno, a digitalni kanali dopunjuju ili čak zamenjuju jedni druge u veoma kratkom vremenskom roku. Ako se odmah dobro ne vežete pojasom i ne pratite na dnevnom nivou aktuelne trendove u tom brzom digitalnom vozu, verovatno ćete ubrzo ispasti iz njega. Šta vam onda preostaje da biste došli do odredišta? Jedino da uskočite u sledeći voz, koji će verovatno biti star i otrcan, i ispod vaših očekivanja. A za to vreme ćete propustiti mnoge prilike.

Dugačak je put do zvezda

Pored svega ovoga, za uspešnost i profitabilnost jedne firme je ipak najznačajniji zadovoljan klijent, kao i njegova preporuka drugima, i na kraju to je i najbolji marketing alat. U idealnom slučaju težite ka tome da izgradite svoje ime i da učinite da korišćenje vaših proizvoda ili usluga bude stvar prestiža, a za to vreme ne gujte vaš digitalni štap za pecanje. ■

SANDRA RAPO
EKSPERT ZA RAZVOJ I PROMOCIJU BRENDOVA

KAKO KOMUNICIRATI SA MILENIJALCIMA?

Sve je u psihologiji, ne u tehnologiji
Chuck Bankoff

Ko su zapravo „milenijalci“?

Ljudski um ne spoznaje veličinu beskonačnih znanja koja u sebi krije Univerzum. Ma koliko god se mi trudili da potpuno ovladamo tehničkim znanjima i veštinama, ostajemo zatočnici sopstvenih nesa-vršenosti i neadaptiranosti na brzinu kojom nam se nove tehnologije i nova saznanja razotkrivaju. Nama, predstavnicima „X“ i „Baby boom“ generacija, tehnološke inovacije su na prvi pogled odbojne, kompleksne i pomalo nedokučive. IT stručnjaci i blogeri se, znajući za ovaj fenomen „straha od novog“ trude da kroz razne forme tutorijala približe primenu novog tehnološkog „jezika“ i internet algoritama koji u praksi koriste reči i funkcije iz aplikacija poput *tag, hashtag, insta story, chat, like, followers, download, upload, wetransfer, subscribe* i još mnogo sličnih ljudskih umotvorina. Postavlja se pitanje kako se milenijalci prilagođavaju novim strategijama internet platformi i koliko brzo ovladaju novim tehnološkim jezikom. Odgovor je – jednostavno i brzo. Nove generacije dece rođene između 1985. i 2000. godine se nazivaju „milenijalci“. U SAD ih nazivaju „Ja, ja, ja generacija“, u Japanu „Ljudi koji rade dve stvari u isto vreme“, a u Kini „Mladi koji jedu stare“. Ne čudi činjenica da su ove generacije već „konektovane“ sa novim znanjima i tehnologijama i da žive živote potpuno netipične za prethodne generacije. Milenijalci odrastaju upravo na prelazu vekova, te neminovno trpe posledice ove granične pozicije – stari sistemi vrednosti za njih još nisu nestali jer u njima još uvek „žive“, stanujući u zajednicama sa roditeljima, a novi sistem se kod njih još nije formirao zbog nepovoljnih makroekonomskih parametara u društvu u godinama u kojima su odrastali, socijalnih raslojavanja, i ekonomske i političke nestabilnosti.

Znatiželja marketologa da spoznaju životne navike, socijalnu i emotivnu inteligenciju „novih klinaca“ pokrenula je veliki broj zahtevnih ispitivanja i radionica o ovoj, kako kažu, razmaženoj, lenjoj, nesigurnoj u sebe, narcisoidnoj generaciji koja ne veruje u tradicionalne vrednosti porodice, već u neophodnost ulepšavanja realnosti i slike o



sebi. Otuda potreba milenijalaca da sve što im se dogodi u realnom životu odmah podele, u turbo fotošopiranom izdanju, na društvenim mrežama. Za njih su optimizam, rutina, skroman život, izlazak u kafić i vikendom u kafanu sa društvom, lep život sa merom. Vrlo su specifični i po pitanju motivacije za pronalaženje posla i kreću se između dve jako izražene krajnosti – apatije i izražene ambicioznosti. Nažalost, ako ne pronađu meru, u oba slučaja milenijalci završavaju kao loše tretirana i skromno plaćena radna snaga. Sanjaju o ležernom životu, menadžerskim pozicijama, skupim automobilima, a karakteriše ih površnost, nestalnost i velika fluktuacija pri obavljanju honorarnih poslova. Istraživači konstatuju da su milenijalci, iako se na prvi pogled čine vrlo predvidivi, ipak nedovoljno istražena ciljana grupa kojoj nije ni malo lako „ući u trag“. Oni na potpuno novi način percipiraju svet i nove tehnologije, i gotovo da ne reaguju na klasične reklamne poruke i vesti. Ova generacija mladih ljudi je trenutno uhvatljiva jedino ako im se ponudi kratak, dinamičan, efekatan sadržaj poruke u trajanju od 5 sekundi i to isključivo na njihovim omiljenim društvenim mrežama

(Facebook i Instagram). Visoko kotiran kanal komunikacije sa ovom po mnogo čemu specifičnom generacijom je i Youtube. Muzički i video sadržaji im okupiraju pažnju do te mere da im vešti marketing magovi svetski renomiranih brendova, koji su prepoznali novu eru video komunikacije, mogu prodati šta god požele. Prema Forbsovima istraživanjima za 2019. godinu, predviđa se da će čak 80 % internet saobraćaja ići preko video formata. Digitalni video na internetu će na taj način potvrditi svoju nadmoć jer će proces čitanja tekstova na portalima biti zamenjen kratkim video sadržajima merenim u sekundama. Prema rečima eksperta za digitalni marketing Jamesa McQuiveya, web sadržaji će „jednim minutom svog sadržaja zameniti čak 1,8 miliona neizgovorenih reči”.

Milenijalci gotovo i ne reaguju na tradicionalne reklamne poruke. Jednostavno su rođeni imuni na njih. Ta činjenica proizvođačima robe široke potrošnje i mobilne telefonije predstavlja strateški zadatak i veliki izazov oko zadobijanja lojalnosti milionskog auditorijuma. Velikoj većini pripadnika generacije milenijalaca mobilni telefon je odavno postao „član najuže porodice” (nekima i više od toga). O tome šta će kupiti, gde putovati i ručati, šta nositi na sebi, potražiće uz „pomoć prijatelja” na omiljenom mestu za komunikaciju – na društvenim mrežama. Svi oni koji budu pažljivo osluškivali njihove potrebe i pratili njihova grupna kretanja i razmišljanja, postaće višestruko bogati. Sve navedeno ide na ruku i multiplikuje profit do neslućenih razmera svim proizvođačima roba i usluga, i medijima koji znaju kako sa njima.

Kako dopreti do „digitalnih umova” milenijalaca?

Svako lansiranje sadržaja obuhvata paralelno vođenje nekoliko kanala komunikacije. Prvi je rezervisan za Website, Google Adwords, Search i Display kampanje. Drugi je vezan za optimizaciju i navigaciju sadržaja za korisnike koji svoje informisanje baziraju na društvenim mrežama (Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn). Trećom se komunicira preko digitalnih kampanja (e-mail, SMS i telemarketing, Newsletter i CRM baza podataka). Prošlo je vreme kada su se plasiranjem oglasne poruke u medijima završavale sve aktivnosti oko marketinških kampanja. Naprotiv, tek tada kreće praćenje i analiziranje efekata putem digitalne metrike, te unapređenje kampanje za vreme njenog trajanja. Analiza podrazumeva follow up broja prikaza i pregleda plasiranog reklamnog oglasa, kao i optimizaciju sadržaja zarad visokog rejtinga na organskim pretraživačima.

Prema navodima Olivere Baković iz digitalne marketing agencije WSI, danas u svetu 3 milijarde ljudi, dakle preko 40% ukupne svetske populacije, koristi internet. Od tog broja u visokom procentu čak 61% korisnika traži proizvode, usluge, savete i informacije preko interneta, jer ga smatraju svojim prijateljem koji „govori” istinu. A da je budućnost komunikacije usmerena na „produženu ruku” i „virtualni mozak” svih nas govori i činjenica da čak 80% internet korisnika koristi pametne mobilne telefone preko kojih je oglašivačima olakšano da lako i brzo, na najdirektniji mogući način, dođu do naših emotivnih i psiholoških „unutrašnjih svetova”, a za sebe, indirektno, do zagartovanih prodaja. ■

DIMITRIJE STOJANOVIĆ
POTPREDSEDNIK ZA OPERACIJE
DELEZ SRBIJA

Jednom dobar trgovac, uvek dobar trgovac

POSAO

■ Delez Srbija je članica međunarodnog trgovinskog lanca Ahold Delhaize koji posluje na tri kontinenta u šest zemalja, sa sedištem u Zandamu, u Holandiji. Sa druge strane, Delez Srbija danas broji 12.000 zaposlenih i 409 maloprodajnih objekata u tri glavna formata: Maxi, Shop@Go i Tempo. **Koja je tajna uspeha Delez Srbija? Kako se postaje broj 1 u maloprodaji?**

Kada poslu pristupate posvećeno, kada verujete da su saradnici sa kojima radite vaš najvredniji resurs i kada sa partnerima gradite strateške odnose, i sve to začinite sa mnogo rada, uspeh zaista dolazi prirodno, i nema tu velikih tajni. Maxi je upravo proslavio sedamnaesti rođendan, a pozicija najpreporučivanijeg supermarketa koji ovaj lanac uživa godinama unazad, dokaz je da nam kupci veruju. Dok se Tempo trudi da širokim asortimanom i uvek aktuelnim promocijama ponudi tržištu moderan hipermarket, Shop@Go je tu da odgovori na potrebe kupovine u pokretu. Posebno smo ponosni na našu online prodavnicu koja svakog dana beleži nove kupce koji su voljni da kupovinu obave jednostavno i iz fotelje svog doma. Svaki brend ima svoju strategiju, svaki saradnik zaslužen poštovanje, a naša svrha da zajedno donosimo svežu inspiraciju za bolji život, vodilja nam je na putu da i u narednim godina ostanemo lideri na tržištu.

■ **Vi ste direktor operacija najvećeg maloprodajnog lanca u Srbiji sa preko 400 maloprodajnih objekata i 12.000 zaposlenih. Kako napraviti dobar sistem u prodavnica-**

ma? Kako kreirati dobru atmosferu između radnika, poslovođa i potrošača?

Rekao bih da su dobra atmosfera i građenje timskog duha možda omiljene oblasti mog rada. Dobar sistem i dobra atmosfera se ne grade iz fotelje, moj tim i ja to radimo zajedno sa kolegama direktno u radnjama. Svi zajedno razmenjujemo dobru energiju i pažljivo slušamo šta kolege iz prodavnica imaju da nam kažu. Dobri rezultati ne dolaze preko noći, a spokojno ih možete očekivati samo ukoliko napravite dobru vezu između zgrade za podršku i samih radnji.

■ **Delez Srbija je osvojila nagradu „Moj izbor“, kao omiljena trgovina po mišljenju kupaca, a brend Premia je osvojio nagradu „Najbolje iz Srbije“. Kako vidite svoju zaslugu u svemu tome?**

Nagrada je zasluga svih 12.000 saradnika koji svakog dana dolaze na posao u zgradu direkcije, Distributivni centar u Staroj Pazovi, ili u svoj Maxi, Tempo i Shop@Go. Uloga mog tima i mene je u tome da sve što smo zamislili, a dolazi kao benefit kupcima, dobro implementiramo u svakoj radnji.

■ **Od 2008. godine je uvedena online kupovina u Maxi prodavnicama. Online kupovina se redovno prilagođava potrebama kupaca, inovira se i unapređuje. Da li mislite da će online kupovina nadmašiti tradicionalnu kupovinu u prodavnicama u Srbiji?**

Ovaj deo Balkana zasigurno će još dugo uživati u odlasku u komšijski supermarket. Naši kupci vole da poznaju svog mesara, da



im baš on da savet za nedeljni ručak, i blizak odnos sa prodavcima je ono po čemu su naše radnje i prepoznate. Ono što nam donosi nova tehnologija i 21. vek jeste to što zaista ima sve više onih koji cene slobodno vreme i koji će ga radije provesti sa porodicom i prijateljima nego u nabavci namirnica. A to je upravo ono što vam online kupovina donosi. Maxi online je ove godine unapredio svoj sajt i aplikaciju i samim tim „kupovinu iz fotelje“ učinio još lakšom i jednostavnijom. Mi smo spremni, ali brzina digitalizacije Srbije će direktno uticati na prelazak sa tradicionalne na online kupovinu, što je u ovom trenutku teško predvideti.

■ **Tehnologija se u današnjem svetu rapidno menja i napreduje. Jedna od većih promena jeste digital retail (digitalna maloprodaja), a jedan od Vaših glavnih ciljeva jeste digitalizacija poslovnih procesa. Šta nam možete više reći o digitalnim trendovima u maloprodaji?**

Digitalna revolucija je odavno počela, a od lidera se uvek očekuje da ne samo prati trendove nego i da ih postavlja. Naša kompanija na globalnom nivou Ahold Delhaize je zasigurno veoma dobar primer maloprodajne kompanije koja se izdvaja u ovom segmentu. Kupci danas očekuju mnogo više nego samo proizvode na



policama. Danas u Maxiju vi možete dopuniti račun za mobilni, možete platiti račune za struju i pritom brzo obaviti kupovinu namirnica, jer je raspored u radnji prilagođen načinu kupovine. U svetu se najveći iskorak trenutno pravi na nivou sveobuhvatnih informacija o bilo kom proizvodu putem interaktivnih ekrana ili mobilnih aplikacija, uvođenje robota u pojedinim segmentima dnevnih procesa rada, a nisu daleko ni virtuelne prodavnice. Mi trenutno razmatramo nekoliko tehnologija koje ćemo primeniti u našim malo-prodajnim objektima u narednom periodu.

■ Vi ste napravili novi koncept prodavnice u kojoj nema prodavca, već je sve digitalizovano i proces kupovine obavlja sam kupac od početka do kraja. Na kakve ste reakcije naišli? Da li je našim potrošačima blizak ovaj način kupovine?

Moram napomenuti da je ovaj koncept za sada dostupan samo našim kolegama u zgradi direkcije. Otvorili smo Shop@Go radnju u okviru koje naše kolege same obavljaju ceo proces od odabira namirnica do plaćanja. Reakcije su više nego pozitivne i mogu vam reći da su se kolege vrlo brzo navikle na koncept. Verujem da bi se ovakav koncept radnje svideo i ostalim našim potrošačima, u šta ćemo se uveriti kada budemo spremni da ovo implementiramo i van naše zgrade podrške.

■ Delez Srbija ima više poslovnih konceptata: zdrava hrana, smanjenje viškova hrane, pružanje bezbednog i inkluzivnog radnog okruženja. Jedan od vaših ciljeva jeste reciklaža otpada, a prošle godine ste reciklirali čak 10.000 tona otpada, dok u Vašoj kompaniji radi više od 240 ljudi sa invaliditetom. Možete li se pohvaliti sa još nekim konceptima po kojima se ističete? Koji je Vama lično najbliži koncept?

Održivo poslovanje je preduslov uspešnog poslovanja. Samo ukoliko svoj posao obavljate vodeći se tim principima, možete očekivati zadovoljne i posvećene saradnike, ponosne što rade baš za tu kompaniju, kao i kupce i partnere koji vrednuju vaš trud. Svaka od inicijativa koje smo postigli u prethodnoj godini zaslužuje priznanje, ali ukoliko od mene tražite da izdvojim jednu, onda bi se ona odnosila na činjenicu da je Delez Srbija najveći donator hrane u zemlji.

Osim toga što čuvamo prirodu, ulažemo u razvoj zaposlenih, veoma je važno da budemo solidarni i da pokazujemo empatiju sa onima kojima je pomoć najpotrebnija.

■ Svoju poslovnu karijeru ste započeli davne 2000. godine. U trgovini odnosno u kompaniji Delez Srbija ste već 10 godina. Kako je napredovala Vaša karijera? Sećate li se samih početaka, i možda nekih grešaka koje nakon dugogodišnje karijere nikada ne biste ponovili?

Zaista nije floskula ako vam kažem da su greške samo mogućnost za učenje i lični razvoj. Naravno da ih je bilo na početku. Ima ih i danas. Ali sve one su tu da iz njih nešto naučimo i postanemo bolja i kvalitetnija verzija sebe. Jedan od ključnih momenata je bio i taj kada sam čašu sa vodom počeo da posmatram kao do pola punu a ne praznu, i da ljudi sve rade iz najboljih namera. Trudim se da ovaj pristup prenesem i na svoje saradnike, jer znate, svi smo mi na kraju dana živa bića, nismo kompjuteri. A način na koji ćemo prevazići neku situaciju i izvući pouku iz nje, razdvaja one najbolje od onih koji to možda nikada neće postati. Poslovica *Leaders are readers* (Lideri su oni koji uče) najbolje potkrepljuje ovo stanovište. Koncept učenja tokom celog života je jedina održiva poslovna filozofija.

■ Vi ste završili Elektrotehnički fakultet, jedan od najboljih fakulteta u Beogradu. Sa druge strane, bavite se trgovinom koja i nema mnogo dodirnih tačaka sa ETF-om. Da li ste razmišljali nekada da se vratite u „vode inženjerstva“?

Verujem da je i danas Elektrotehnički fakultet Univerziteta u Beogradu jedan od najboljih u zemlji. Kao student sam naučio da „inženjerski“ pristupam svakom izazovu. Veoma sam zahvalan načinu razmišljanja koji sam stekao na fakultetu, a koji mi pomaže u svakodnevnom poslu. Naime, nisam okrenut problemima već rešenjima. Rešenja uvek postoje čak i kada ih ne vidite, samo treba promeniti ugao gledanja. Taj princip je primenljiv na svaki biznis. Maloprodaja je vrlo dinamična i verujte mi da ima dodirnih tačaka sa svakim obrazovnim usmerenjem. Mom senzibilitetu takav posao veoma odgovara i za sada ne razmišljam o povratku u čisto inženjerske sfere.



CONTROLLING

■ **Controlling u Srbiji je postao popularan u poslednjih nekoliko godina. Vi u vašoj kompaniji imate razvijenu službu za controlling. Kako Vi saradujete sa controllerima?**

Ovaj deo organizacije je za nas veoma bitan, ne samo zbog izveštavanja, već i zbog stalnog preispitivanja smera i odluka koje donosimo. U dnevnom obilju informacija koje nas okružuju može se desiti da od mnogo drveća ne vidite šumu, zato imate kolege iz controllinga koji nisu opterećeni dnevnom operativom i koje imaju veoma izgrađen osećaj da naslute određene izazove samo iz cifara. Naravno da posle kratkog vremena budete presrećni što ste prave informacije dobili na vreme, iako vam je prva reakcija ponekad i negativna. Mislim da se bez ovakvog odeljenja sigurno ne može ozbiljno raditi bilo koji posao.

■ **Neki smatraju da controller treba da ima hard skills (analitičnost, rad u Excelu...), dok drugi smatraju da su ključna soft skills (komunikacija, rad sa ljudima...). Kako biste Vi opisali dobrog controllera? Šta je potrebno controlleru da bi bio dobar biznis partner?**

Dobar controller mora imati razvijene obe vrste veština. Ukoliko postoji samo analitičnost bez adekvatnog transfera informacija, zaključci mogu biti ignorisani ili uzeti sa nedovoljnom težinom. Bilo čime da se bavite, da ste ekspert u bilo kojoj oblasti, vaša vrednost eksponencijalno raste ukoliko je vaša emocionalna inteligencija razvijena, ako su vaše komunikacione sposobnosti na zavidnom nivou.

■ **Controlleri prave dosta različitih izveštaja. Šta je za vas dobar izveštaj? Šta sve dobar izveštaj mora da sadrži?**

Dobar izveštaj je onaj koji vam je razumljiv na prvo čitanje i koji vam pruža sve neophodne podatke za dobar zaključak. Naravno, podrazumeva se da je odgovorio na temu i da je blagovremeno pripremljen. U eri svakodnevnih promena i dinamičnog biznisa, nama je u malo-prodaji veoma bitno da reagujemo proaktivno i samim tim su možda blagovremenost, jasnost i pouzdanost podataka ključne karakteristike dobrog izveštaja.

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

Mi se trudimo da se u svim oblastima poslovanja vodimo najboljim praksama, primer su nam uvek „lideri u klasi“.



PRIVATNO

■ **Radni dan traje ponekad „samo“ 24 sata. Sa jedne strane imate odgovornost za 10.000 ljudi u operacijama, a sa druge strane vas čeka porodica i princeze (supruga i tri ćerke). Kako uspevate da uskladite privatne i poslovne obaveze? Šta je teže voditi – poslovođu ili ćerku od 3 godine koja želi da ide na balet?**

Tu je pre pitanje ko od njih ima veća očekivanja od mene i kome koliko mogu vremena da posvetim. Verujem da je u životu ženskog deteta figura tate vrlo važna i samim tim svoje slobodno vreme uvek posvećujem ćerkama. Nekada je to balet, nekada pozorište, ali uvek govorimo o našim zajedničkim trenucima punim ljubavi, pažnje i igre. Ono što svakako ljubomorno čuvam jeste dete u meni i to mi mnogo pomaže u mom odnosu sa mojom decom. Slagao bih kada bih rekao da je uvek lako uskladiti privatni i poslovni život. Nije. Ali ono što dobijete ukoliko ste dobar „na oba fronta“, neprocenjivo je i daje vam neverovatnu energiju.

■ **Radite na izuzetnoj odgovornoj funkciji. Mnogi od malena sanjaju da budu „veliki šefovi“. O čemu je maštao petogodišnji Dimitrije, i šta biste sada poručili tom dečaku?**

Moram priznati da nisam maštao da postanem veliki šef, maštao sam da ću raditi samo ono što volim i što me čini srećnim. Sa ponosom mogu da se okrenem tom malom dečaku i da mu kažem da ga nisam izneverio. Svakodnevno se budim sa istom željom da ostanem slobodan i da kreiram svoj život, svaki dan je dobar za mene, a svaki sledeći još bolji.

■ **Vi ste veoma predani svom poslu. Moto kojim se vodite glasi: „Radi ono što voliš i u čemu si dobar i onda ćeš uvek moći da uživaš“. Da li napravite predah i pobegnute od posla da se odmorite ili smatrate da, kada radite posao koji volite, odmor nije neophodan?**

Odmor je neophodan. Koliko god volite svoj posao, a ja lično vrlo uživam u svom, potrebno je ponekad napuniti baterije i opustiti se. Kako imam puno interesovanja, moj odmor je vrlo često rad u nekim drugim oblastima. A kada odmor znači samo odmor, trudim se da svaki trenutak provedem sa porodicom na nekom lepom mestu u zajedničkim aktivnostima.

■ **Kada završite radni dan i nađete vreme za sebe, da li više volite da pročitate knjigu ili pogledate film? Koja je Vaša omiljena knjiga koju možete uvek čitati, a koji film pogledate kad god se nađe u programu?**

Veći sam ljubitelj knjiga nego filmova. Teško je izdvojiti omiljenu knjigu, ima ih zaista dosta koje su mi omiljene. Knjige gledam kao i učitelje, svaka vam dođe u ruke kada je pravo vreme za nju. Trenutno mi pažnju zaokupljuje mindfulness i budistička učenja, a od filmova bih svakako preporučio jednog starog Zakrpa Adamsa.

■ **Osim trgovine, Vaša strast su sportovi. Volite tenis, fudbal, skijanje, badminton, skvoš, a košarku ste trenirali dugi niz godina. Koje Vas uspomene vežu za košarku, osim što Vas je naučila timskom radu? Koji od ovih sportova danas najčešće igrate?**

Košarka je bila jedna od mojih prvih ljubavi, a danas najčešće igram tenis. Sport je veoma uticao na moj razvoj, kao i na svakog ko je nešto trenirao. Brzo se nauči da je talenat mali deo uspeha, da je potreban ogroman rad, uživanje, istrajnost, strpljenje, izgubljene partije, ponovno i ponovno ustajanje nakon padanja... Ipak, najveću zaslugu sportu dugujem na ljudima koje sam kroz njega upoznao i prijateljstva koje sam stekao.

■ **Osim košarke, išli ste u muzičku školu i svirali violinu. Zahvaljujući tome, naučili ste šta znači upornost i istrajnost, što Vam sigurno dosta znači i pomaže u poslu. Da li Vas danas ponekad ponesu emocije i uz-**

mete violinu u svoje ruke? Koja je pesma koju nikada nećete zaboraviti da odsvirate i zašto baš ta?

Muzika je i dan-danas moj veliki pokretač. Zahvaljujući sviranju violine u kulturno-umetničkom društvu, stekao sam neka divna i nezaboravna iskustva, za koje me vežu divne emocije. Danas više ne sviram, iako me deca ponekad teraju. Svakako, kada bih ponovo uzeo violinu u ruke, podsetio bih se kako se svira Mađarski čardaš.

■ **Trgovina, košarka, violina. Pored toga imate jedan pomalo neobičan hobi, izradu nameštaja i stolarije. Koliko često nalazite vreme da se posvetite ovom hobiju, i otkud ta ljubav?**

Ne koliko bih voleo. Estetika je deo mog života, a lepo dizajniran nameštaj nikad ne može da promakne mom oku. U stanu u kome živim sa porodicom, svega nekoliko komada nameštaja je kupljeno, ostalo je mojih ruku delo, a tu je utkano mnogo ljubavi što nama svima daje dodatnu toplinu doma.

■ **Bliži se vreme praznika. Da li se sećate koju biste želju poželeli u ponoć kao dete, koju ćete poželeti ove godine, a koje su to želje koje nećete odbiti svojim ćerkama iz pisma za Deda Mraza?**

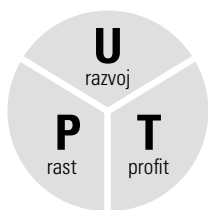
Kao dete, Dimitrije bi verovatno poželeo novu loptu za košarku, a ovaj malo stariji ipak samo zdravlje svojih bližnjih i makar malo više slobodnog vremena nego prethodne godine. Ponosan sam što su moje devojčice vrlo skromne i zaista se trudim da one tokom cele godine budu svesne da je tata tu za njih u svakom trenutku. Vreme Deda Mraza me uvek inspiriše, jer se ja uvek preobučem u Deda Mraza i mojim devojkama napravim nezaboravna sećanja, a usput se i ja dobro zabavim. Bacio sam oko na pismo koje su ove godine pisale Deda Mrazu i mogu vam reći da sam s njima „ispregovrao“ sve uslove pod kojima će im Deda Mraz doneti poklone. Šta da vam kažem – jednom dobar trgovac, uvek dobar trgovac. ■

Strategic WAY symbol (Kojim putem dalje?)

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

WAY symbol je alat → *Controller Akademie*. On simbolizuje da kompanija treba da balansira svoj put između tri različite strategije:

- Rast
- Razvoj
- Profit



Simbol WAY (put) dolazi od nemačke reči WEG (put, staza, pravac).

W je oznaka za Wachstum, odnosno Rast.

- Gde su naši proizvodi u životnom ciklusu?
- Koji proizvodi imaju rast pošto su prepoznati kao atraktivni na tržištu?
- Gde je stagnacija i opadanje?
- Gde možemo da održimo ili povećamo market share; gde moramo da prihvatimo pad i na koju nišu ćemo se fokusirati?

E je oznaka za Entwicklung, odnosno Razvoj.

Ovo je vezano za nove proizvode, poboljšanje i inovacije, kao i nova rešenja za potrebe kupaca. Nova tržišta, ciljne grupe, kao i distribicioni kanali, treba da se razviju. Razvoj može da uključuje i razvoj organizacije kao i liderske strukture. Ovo može da se razmatra u vrlo širokom smislu, od nove strukture u organizaciji i procesa rada u proizvodnji i administraciji do uticaja na kompanijsku kulturu i lični razvoj.

G je oznaka za Gewinn, odnosno Profit.

Profit je uslov bez kojeg ne možemo. Ako kompanija radi bez profita duži period, vlasnici će je jednostavno napustiti ili ugaziti. Konstantni gubici dovode do gomilanja dugova i, na kraju, do zatvaranja kompanije. Profit takođe omogućuje kompaniji da finansira rast i razvoj. Pored toga, bez profita, kompanija ne bi bila u stanju da obezbedi svoju društvenu ulogu (kreiranje i održavanje radnih mesta), kao i ekološke obaveze. Slično tome, neprofitne kompanije moraju da pokriju svoje troškove.

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

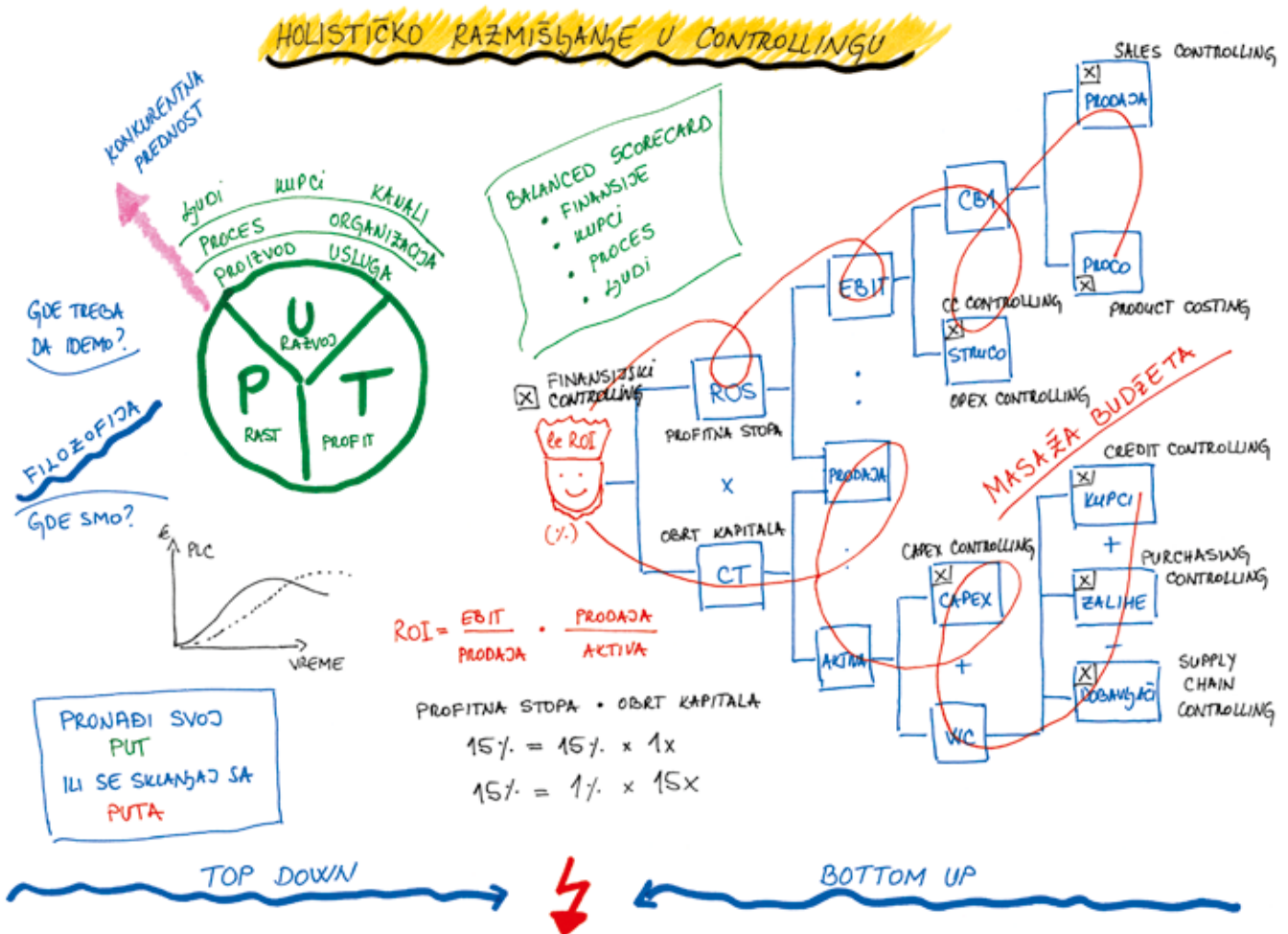
MEMBERSHIP
CENTAR
BEOGRAD

WAY model liči na volan. Ovo je važno da podseća zaposlene da rast, razvoj i profit moraju da budu neprekidno balansirani „Okruglasto” i optimalno rešenje mora da bude pronađeno, bez obzira na svakodnevne konflikte sa tržišta.

Neophodno je praviti kompromis između ciljeva.

- šansa za veći profit će biti žrtvovana da bi se obezbedio rast i razvoj market sharea
- takođe, zanimljive šanse ne smeju da ubiju profit na duže staze; profit može da bude isplaćen kao dividenda a može da bude i investiran u kompaniju da bi obezbedio razvoj;
- često je važno da se lansira reklamna kampanja da bi se proširio tržišni segment, čak iako kompanija ima privremeni pad contribution margine.

Pronađi PUT ili se skloni sa PUT-a - ovo važi za svaku kompaniju!
Find a WAY... or FADE AWAY!



PRE I POSLE

Jovana Milačić
Marketing menadžer
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



Male „loknice“ su uvek sanjale da prave magazin.

Sandra Šćepanović
Zamenik direktora
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



Sandra je uvek imala osmeh koji obara sa nogu.

Tomo Đeković
Direktor prodaje
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



Od malena je sanjao da postane veliki direktor prodaje.

NAJLEPŠE BEBE CONTROLLINGA

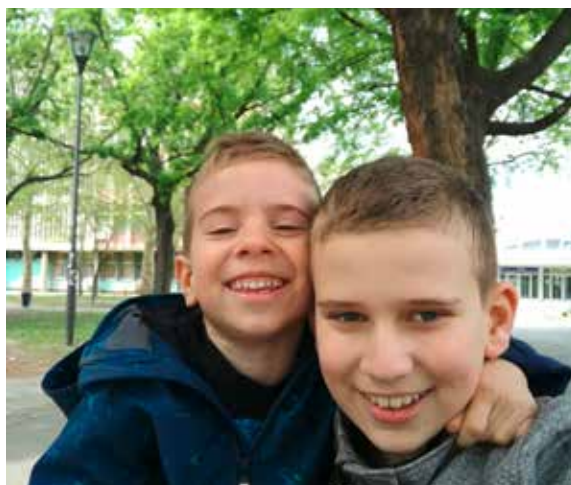
Sonja Mandić
Specijalista za
budžetiranje,
analizu budžeta i
izveštavanje
NIS AD NOVI SAD

Deda je controller,
mama je controller,
a verovatno će
i mala Nađa da
bude controller. ☺



Jelena Mihajlović
Budget preparation
and performance
monitoring
Department head
Finance Division
VOJVOĐANSKA
BANKA OTP
GROUP

Mali Aleksandar
mnogo voli svog
starijeg batu
Marka, pa ga non-
stop grli. ☺



Biljana Zlokolica
Finansijski controller
SOJA PROTEIN

Mama Bilja je napravila pauzu od
controllinga i izvela Janu, Janka i
Jankovog drugara u šetnju. ☺



Miloš Đukanović
Head of Finance
Serbia & Bosnia
HENKEL SRBIJA

Marko je velika
maza koji ima
neodoljiv osmeh. ☺



MOJ KUĆNI LJUBIMAC

Lela Jović Milanović

Menadžer plana, controllinga i analize
DELTA AGRAR

Ovo je Toki, plava ruska mačka. On je hiperaktivan i naročito noću stalno nalazi neke kuglice i kotrlja ili skače po krevetima tako da je sa njim svaku noć žurka. Nije baš neka preterana maza, više je za neke borbe i voli da napada iz zasede. Često mi pravi društvo dok radim pošto voli da se zavuče iza laptopa jer mu je tu toplo.



Sonja Mandić

Specijalista za budžetiranje, analizu
budžeta i izveštavanje
NIS AD NOVI SAD

Nađa najviše voli da se igra u prirodi sa svojim najboljim drugarom Baltazarom. A Baltazar je još uvek beba.



VILLA PANORAMA

LUXURY RESIDENCE
BUDVA



FOR
RENT
OR
SALES

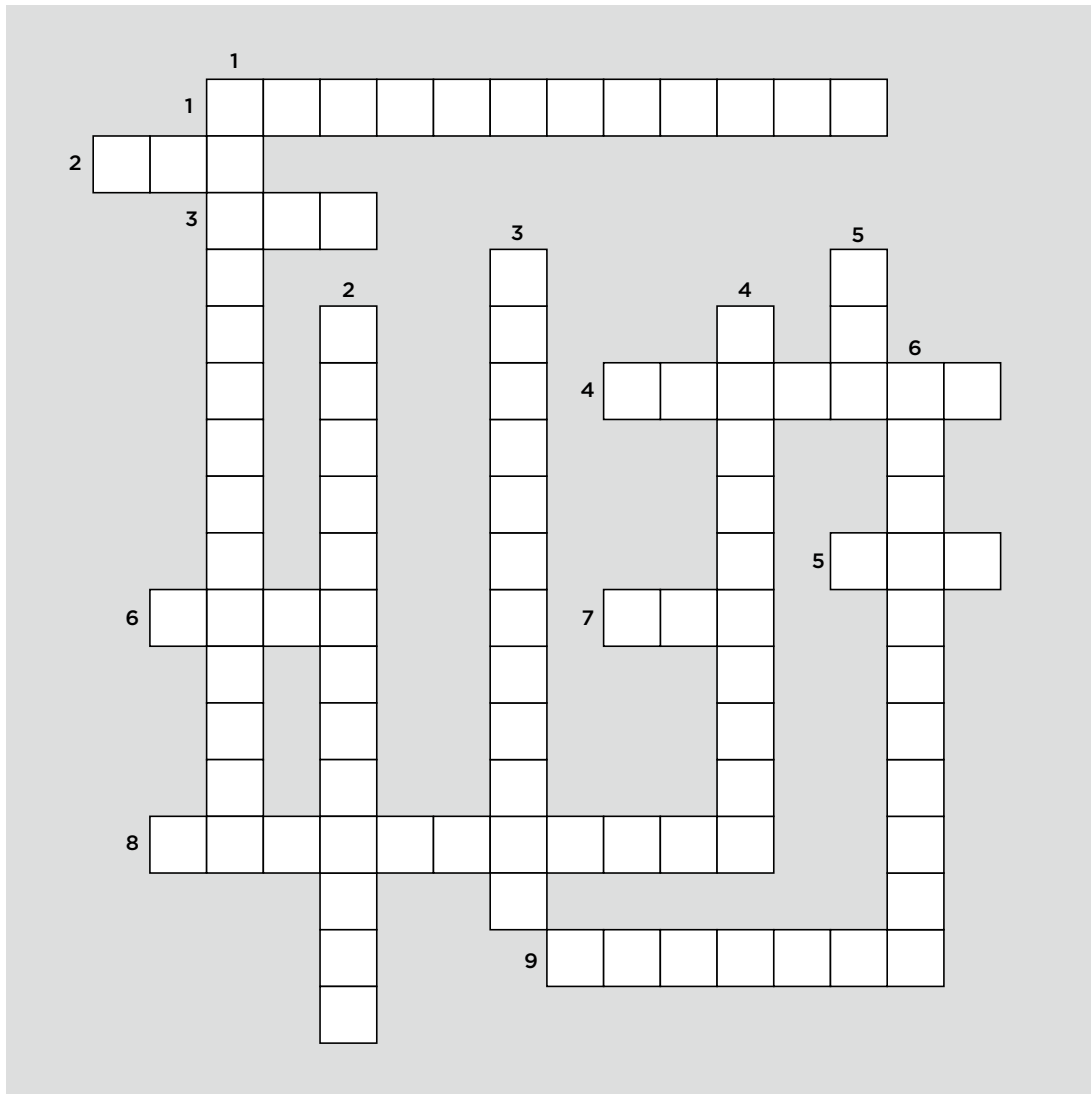


CONTACT

+381 63 7873 287

+382 68 490 397

UKRŠTENE REČI



HORIZONTALNO

1. Trošak otpisa opreme koji se prikazuje u bilansu uspeha
2. Interni izveštaj za controllere
3. Prodaja pravnim licima (skraćenica)
4. Porterov model za strategijsku analizu delatnosti (engleski)
5. Pokazatelj koliko dana se zalihe zadržavaju (engleska skraćenica)
6. Oznaka za finansijske obaveze u bilansu stanja (engleski)
7. Povraćaj na aktivu (engleski)
8. Organizacioni deo kompanije gde se knjiže troškovi
9. Alat koji knjigovođa koristi za knjiženje

VERTIKALNO

1. „Otac“ Controllinga
2. Unapred određena maksimalna cena koštanja proizvoda (engleski)
3. Interesne grupe koje imaju potraživanja prema kompaniji (engleski)
4. Metod vođenja diskusija
5. Životni ciklus proizvoda (engleski, skraćenica)
6. Stepenn kapitalizacije (engleski)

REŠENJE: Horizontalno: (1) Albrecht Deyhle; (2) Target costing; (3) Stakeholder; (4) 5 forces; (5) DIO; (6) Debt; (7) ROA; (8) Mesto troškar; (9) T-konto
 Vertikalno: (1) „Otac“ Controllinga; (2) Amortizacija; (3) Interest groups; (4) Porter's model; (5) Days inventory outstanding; (6) Liabilities; (7) Return on assets; (8) Cost center; (9) Journal

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Aleksandra Dangubić, Marija Babić, Mirjana Ožegović i Jelica Travica

1. Nadimak?
2. Kada si rođen/ 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 bio/ bila u školi?
9. Šta si želeo/ želela da budeš kao dete?
10. Kako se zove tvoj najbolji drug i drugarica?
11. Tvoja omiljena boja?
12. Omiljeni glumac i glumica?
13. Omiljeni filmovi?
14. Omiljena serija?
15. Kada bi mogao/ mogla da budeš lik iz crtaća, koga bi odabrao/ 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 vratio/ vratila?
21. Omiljena životinja?
22. Omiljeni sport?
23. Za koji sportski klub navijaš?
24. U kojoj zemlji i gradu bi voleo 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!



MARIJA PETROVIĆ
Komercijalni controller
KONCERN BAMBI

1. Maja.
2. 13. 09. 1977.
3. Devica.
4. Sestru.
5. Chanel Allure.
6. Analitičnost, preciznost, savesnost, racionalnost.
7. Preterana analiza.
8. Matematika.
9. Istraživač.
10. Vladimir i Marija.
11. Crvena.
12. Nicolas Cage, Vesna Trivalić.
13. Big Blue.
14. Dr. Haus.
15. Pčelica Maja.
16. Pop, rock.
17. Milan Mladenović EKV.
18. Hazarski rečnik.
19. Čitam.
20. Detinjstvo.
21. Delfin.
22. Fudbal.
23. Crvena Zvezda.
24. Pariz.
25. :)
26. Riba.
27. Veče.
28. Uporan, kreativan, duhovit.
29. Neostvarena želja...
- Uh, pa i nemam. Možda skok sa bandžija i da naučim da plešem.
30. "Ukoliko možeš to da sanjaš, možeš to i da uradiš"



ALEKSANDRA
DANGUBIĆ
FCO Business Partner
MERCATOR S

1. Aleks, Saška, Sale.
2. 23. 06. 1988.
3. Rak.
4. Brata Aleksandra i sestru Jelenu.
5. Play, Givenchy.
6. Tolerantna, umerena.
7. Ponekad brzopleta.
8. Matematika i fizika.
9. Lekar.
10. Marina i Milan.
11. Bela i tirkiz plava.
12. Russell Crowe, Leonardo DiCaprio, Meryl Strip.
13. Postoji dosta filmova koje volim.
14. Friends.
15. Neuništiva Ptica Trkačica.
16. Imam različit repertoar, zavisi od raspoloženja.
17. Omiljeni mi je Đorđe Balašević.
18. Tvrdava, Meša Selimović.
19. Provodim vreme sa prijateljima, gledam filmove, čitam...
20. Radije bih zavirila u budućnost.
21. Delfin.
22. Košarka.
23. "Zvezdo, znaj da ludo volim te..."
24. Barselona.
25. Imam i zove se Nemanja.
26. Italijanska.
27. Predvečerje.
28. Neverovatna energija, odličan predavač, duhovit, inspirativan.
29. Da se možete vratiti unazad, šta je ono što biste uradili drugačije?
Kupio bih ranije svoju kucu Popija i dobio bih još troje dece. Četvoro :)
30. "Being a Financial controller is easy. It's like riding a bike. Except the bike is on fire, you're on fire, everything is on fire and you're in hell".



MIRJANA OŽEGOVIĆ
Finance Controller
HENKEL SRBIJA

1. Mira, Mirka.
2. 21. 11. 1981.
3. Škorpija.
4. Da, brata Miloša.
5. Armani She.
6. Pouzdanost, komunikativnost.
7. Dozvolim da me sitnice iznerviraju, mada se to ne vidi. :-)
8. Matematika i engleski jezik.
9. Mačioničar.
10. Zdravka.
11. Ljubičasta.
12. Tom Henks, Džulija Roberts.
13. Prljavi ples, Beležnica.
14. Bekstvo iz zatvora, Prijatelji.
15. Pčelica Maja.
16. Pop, rok.
17. Može li grupa? Crvena Jabuka.
18. Tatjana de Rozne, Sarin Ključ; Suzana Tamaro, Idi kuda te srce vodi.
19. Provodim vreme sa porodicom i prijateljima, gledam filmove, čitam...
20. Ne bih se vraćala, sve je već viđeno. :-)
21. Mačka.
22. Atletika.
23. Crvena Zvezda.
24. Španija.
25. Da, Ivan.
26. Voće i slatkiši.
27. Jutro.
28. Kreativna i uporan.
29. Preporučuješ li lasersko skidanje dioptrije?
Da, deset godina si mirna. Onda počnu godine da rade. :(
30. "Life is a one time offer, use it well."

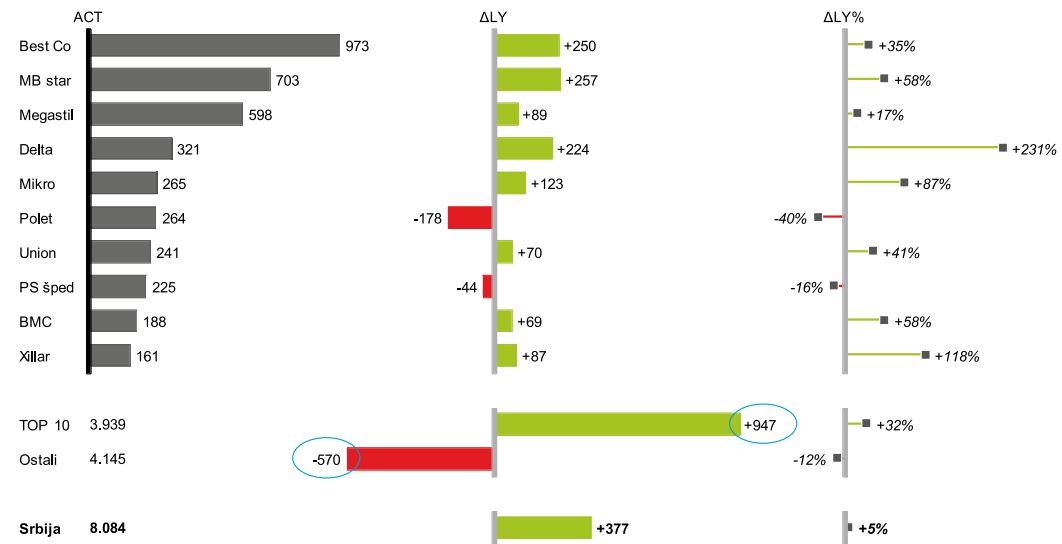


JELICA TRAVICA
Controlling Manager
GREINER I
JP PACKAGING

1. Jeca, Jeličica, Jela...
2. 31. 08. 1970.
3. Devica.
4. Brata.
5. Hypnose, Lancome.
6. Optimistična, komunikativna, marljiva.
7. Sve vidim i pamtim.
8. Fizičko, engleski i istorija.
9. Sportista, što sam na kraju i uspela.
10. Saša i Jelena.
11. Crvena i indigo plava.
12. Meril Strip i Lijam Nison.
13. Teorija svega, Rush, Brilljantin, Balkanski špijun, Sibirski berberin.
14. Zločinački umovi.
15. Bambi.
16. Rock, pop i sve što slušaju moji tinejdžeri.
17. George Michael, Michael Jackson.
18. Zadnja koja me je nasmejala do suza je "Zovem se mama", Jelica Greganović.
19. Provodim ga sa decom, suprugom, psom, čitam ili isprobavam neke lepe recepte.
20. U doba prelepih balskih haljina.
21. Paš i konj.
22. Košarka i tenis.
23. Čija je ono Zvezda...
24. Italija, Firenca.
25. Simpatija je odavno postala ljubav mog života...
26. Kineska i mediteranska.
27. Popodne.
28. Da ima fascinantnu energiju.
29. Šta te najlakše nasmeje?
Jedna kuca po imenu Popi :)
30. "Ljubav se samo ljubavljtu otkriva", Paolo Koeljo.

Top 10 kupaca je donelo rast prodaje od 947 kEUR (+32%)
dok su ostali kupci imali pad prodaje 570 kEUR (-12%)

Global doo
Prodaja u kEUR
YTD Avg 2015.

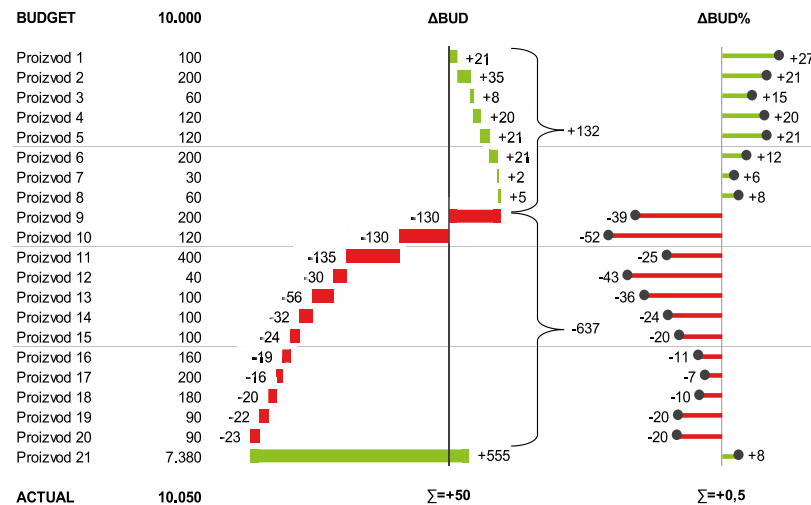


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Najveća varijansa dolazi od 4 tendera koje smo izgubili.
Glavni razlog su bile više cene kod proizvoda 9 i proizvoda 10.

Srbija
Sales on u kEUR
Top 10 varijansa u odnosu na budžet
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

Pogledajte:

www.mcb.rs

mts TV 6 MESECI BESPLATNO

Telekom Srbija

NAJBOLJE
SERIJE I FILMOVI

PREKO
200
TV KANALA

TELEVIZOR NA RATE
BEZ KAMATE

Kao novi korisnik mts TV usluge prvih 6 meseci potpuno besplatno ćete uživati u preko 200 TV kanala vrhunskog sadržaja! Tu je i Video klub sa najboljim serijama i filmovima kao i dodatne usluge koje će TV ugođaj prilagoditi vašem ukusu i slobodnom vremenu. Obradujte sebe i vaše ukućane kupovinom novog televizora na rate bez kamate koji ćete otplaćivati putem mts računa.

Probajte mts TV besplatno 6 meseci. Ukoliko zadržite opremu nakon probnog perioda, mts TV usluga se plaća po važećem cenovniku uz minimalno trajanje ugovorne obaveze od 18 meseci. Promocija traje do 28.02.2018. I važi za nove mts TV korisnike.

www.mts.rs 0800 100 100

