

controlling

MAGAZIN ZA PROFESIONALCE U CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 01 ■ SEPTEMBAR 2014.

tema broja

2. ICV Kongres
controllera Srbije

intervju

ANDREAS GRAF
VIP MOBILE SRBIJA

- Trendovi u Controllingu
- Primena Activity Based Costinga
- Važnost povratne informacije
- Spajanje pivot tabela

na pauzi

Putopis – Provansa

Vinski podrum – Vinarija Radovanović



Akademija Controllinga

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



mcb
edukacija



controlling

MAGAZIN ZA PROFESIONALCE U CONTROLLINGU I FINANSIJAMA
IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

IZDAVAČ

MCB Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
011 3047 126, 063 8500 991
mcb@eunet.rs, www.mcb.rs

DIREKTOR

Bojan Šćepanović, Direktor MCB
i Predsednik ICV Srbije

UREDNIK

Aleksandar Duković

DIZAJN

BlackBox

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Miloš Milisavljević,
Dada Jovanović, Bilja Peruničić, Tatjana Nježić,
Darko Vlajković i Bojana Pejčić

FOTO

Dalibor Danilović

GOSTI BROJA

Jovan Krstić, Marija Švigir, Danijela Medić, Olivera
Krneta, Nada Kovačević, Ivan Veselinović i Dragan
Vještica

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

5.000 komada

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
005

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

MCB Menadžment Centar Beograd se profesionalno
bavi obukama menadžera od 2001. godine. Partner smo
Controller Akademie Munich i po njihovoj licenci izvodimo
Akademiju Controllinga koja se sastoji iz 5 treninga.
Osnivači smo ICV Srbija. Član smo IGC International Group
of Controlling.
www.mcb.rs



ICV INTERNATIONAL CONTROLLERS ASSOCIATION

ICV je osnovan 1975. ICV je Međunarodno udruženje
controllera sa sedištem u Nemačkoj i ima preko 8.000
članova-profesionalnih controllera.
MCB je osnivač ICV Srbije, ogranka za Srbiju. ICV Srbija
ima 188 članova-profesionalnih controllera i najveće je
udruženje controllera izvan Nemačke.
www.controllerverein.com

Uvodnik

Mlad, lepo obučen čovek vozi pored pašnjaka na kojem pase veliko stado ovaca. Zaustavi se, priđe pastiru i upita ga: „Hoćete li mi dati jednu ovcu ako pogodim koliko imate ovaca?” Pastir pogleda radoznalo mladog čoveka i reče: „Važi, pogađaj...” Mlad čovek uzme laptop, počne da kucka nešto u Excelu i nedugo zatim reče: „Imate tačno 624 ovce. Da li je tačno?”

“Jes’ vala... Uzmi ovcu.” Mlad čovek izabra jednu životinju i unese je u gepek. Taman upali motor, kad ga seljak upita: „Oš da mi je vratiš ako ja pogodim šta ti radiš?” „Hoću. A šta sam ja?” „Ti si controller.” „Jesam, ali kako ste pogodili?” „Prvo, nisam te zvao a ti si došao. Drugo, to što si mi rek’o, i sam sam znao. Treće, nemaš ti pojma o čuvanju ovaca. E, sad mi vrati mog psa čuvara!”

Dobro došli u *Controlling* magazin. Moje ime je Bojan Šćepanović i ja sam glavni „krivac” što čitaš ovaj magazin. Imam pomalo neobično životnu i poslovnu filozofiju, koja se svodi na dve reči: **SERIOUS FUN (ozbiljna zabava)**. Takav će biti i ton ovog magazina, kroz koji želim da objedinim i da podelim sa vama svoje i iskustva drugih relevantnih ljudi iz oblasti controllinga, ali i marketinga, prodaje... svih onih sfera poslovanja koje imaju dodira sa upravljanjem finansijama.

U ovom, prvom broju *Controlling* magazina, očekuje vas devet autorskih tekstova i raznih zanimljivih priča, saveta... Mladi, pametni, pozitivni ljudi sa jakim profesionalnim iskustvom – to su naši saradnici, budućnost poslovne Srbije. Ukoliko želite da budete jedan od njih, ili imate bilo kakve predloge, sugestije, čak i zamerke, slobodno ih šaljite na mcb@eunet.rs

Uživajte do sledećeg broja!

Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB

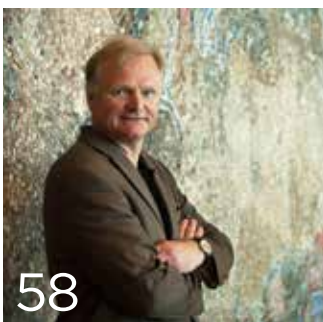


IGC INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING

IGC je osnovan 1995. Osnovna misija IGC je promocija funkcije controllinga, uspostavljanje opšte prihvaćenih standarda u controllingu kao i razvoj koncepta controllinga. MCB je jedini član IGC koji dolazi iz Srbije.
www.igc-controlling.org

sa- dr- žaj 01

- 06** Svoja iskustva u primeni Activity based costinga prenosi Jovan Krstić, controller u kompaniji „L’Oreal”
- 10** Psiholog Marija Švigir, trener u „MCB Menadžment Centru Beograd”, ukazuje na ulogu psihologije u radu controllera
- 14** Tri stotine posetilaca, sedam govornika i mnoštvo korisnih informacija – to je obeležilo 2. ICV Kongres controllera Srbije, koji je bio organizovan u hotelu „Crown Plaza” u Beogradu
- 22** Andreas Graf, finansijski direktor kompanije „Vip mobile Srbija”, u intervjuu za magazin „Controlling” govorio je o važnosti ove oblasti i njenoj ulozi u velikim sistemima
- 28** O trendovima u controllingu piše Bojan Šćepanović, direktor „MCB Menadžment Centra Beograd”
- 34** Danijela Medić, menadžer finansijske analize u „Neoplanti”, razjašnjava dilemu da li je bolji centralizovani ili decentralizovani controlling
- 36** Tatjana Lukić, Regionalni direktor prodaje „Microsoft” poslovnih rešenja, za magazin „Controlling” pričala je o inovacijama iz ove kompanije
- 40** O iskustvima u controllingu u velikom sistemu piše Olivera Krneta, direktor Sektora finansija za privatne i poslovne korisnike u „Telekomu Srbija”
- 46** U kratkim crtama skicirali smo posao Nađe Kovačević, direktora marketinga „Delta Motorsa”



50 Ivan Veselinović, planer analitičar u „Grand Promu” objašnjava kako da se uz pomoć funkcije `GETPIVOTDATA` dve pivot tabele spoje u jednu

54 O važnosti analiza varijansi materijala piše Dragan Vještica, direktor controllinga u kompaniji „Dr Oetker Srbija”

58 Bjarte Bogsnes, prvi čovek norveške kompanije „Statoil” bio je jedan od govornika na 2. ICV Kongresu controllera, a njegovo izlaganje izazvalo je ogromnu pažnju

60 Putopis – Autentična i arhaična, Provansa će vas lako osvojiti svojim bojama, mirisima i ukusima

68 Vinski podrum - Vinarija „Podrum Radovanović” jedna je od najboljih u Srbiji, a njena vina imaju ozbiljan pedigre

PRIMENA ACTIVITY BASED COSTINGA

Nemački doktori i dame lakog morala



Jovan Krstić
controller, L'ORÉAL

Šta je zajedničko doktoru i prostitutki u Nemačkoj? Oni tačno znaju **koliko košta svaka aktivnost** koju obavljaju, odnosno koja je cena koštanja njihovih usluga. Na klinikama u Nemačkoj doktori tačno znaju koliko košta svaka interakcija. Menadžer bolnice može da proceni koliko je pacijenata potrebno da se pregleda tokom dana, kao i koliko dugo pregled treba da traje. Sa druge strane, u Nemačkoj je prostitucija legalizovana i postoje legalne kompanije koje se njom bave. To se narodski zove „javne kuće“, mada ovaj izraz pomalo podseća i na naš izraz „javna preduzeća“. Vlasnik javne kuće želi da proceni cenu koštanja svake aktivnosti i da na osnovu nje definiše prodajnu cenu i miks proizvoda.

U oba slučaja koristi se metodologija koja se zove Activity Based Costing (ABC), a koja odgovara na jednostavno pitanje: **koliko me košta jedna aktivnost?** Cilj ABC modela je da se definiše trošak svake aktivnosti kako bi se na adekvatan način upravljalo njima, odnosno procesima u kompaniji. Troškovi se u kompanijama tradicionalno vezuju za nosioce troškova, odnosno za proizvode.

Troškove inače možemo podeliti na direktne (DM Direct Material i DL Direct Labor) i na indirektne (MOH i SGA). ABC model koristi se u slučaju alokacije indirektnih troškova, odnosno MOH Manufacturing Overhead i SGA Sales General Administration.

Postoje četiri glavna koraka ABC modela:

1. Definisavanje procesa
2. Kvantifikovanje izazivača troškova (cost drivers)
3. Alociranje resursa
4. Računica tarife (cost rates)

Prvi korak je definisanje procesa, odnosno aktivnosti kao dela procesa. Merenje aktivnosti radi se uz pomoć **time loga**, odnosno ručnog ili automatskog zapisivanja aktivnosti koje sprovode doktori i sestre u ordinaciji. Neke kompanije zapisuju aktivnosti radnika na 15 ili 30 minuta, a neke evidentiraju aktivnosti na dnevnom, nedeljnom ili mesečnom nivou. Procena aktivnosti i izazivača troškova ponekad zahteva iscrpno trošenje vremena i treba naći optimalan odnos između troškova i koristi od takvih informacija. U nastavku je pregled aktivnosti i njihov obim u ordinaciji tokom jednog meseca.

SPISAK AKTIVNOSTI	KOLIČINA
Zakazivanje	260
Previjanje pacijenata	60
Pregled doktora opšte prakse	60
Pregled doktora specijaliste	40
Pregled 5D skenerom	35
Hirurška intervencija	10
Administrativni poslovi	205

Sledeći korak je alociranje resursa (novca). Na primer, pretpostavimo da u ordinaciji rade dve medicinske sestre i dva doktora i da svi zajedno pružaju medicinske usluge. Prvo ćemo izračunati troškove organizacione jedinice (cost centra). Oni iznose 32.667 EUR za jedan mesec.

RESURS	EUR
Plata - doktori	15.789
Plata - sestre	5.614
Medicinski materijal	6.667
Amortizacija medicinske opreme	2.561
Amortizacija kancelarijske opreme	667
Ostali troškovi	1.368
Troškovi ordinacije	32.667

Osnovna zamerka ABC modelu je to što je ponekad teško alocirati određene troškove za svaku aktivnost - npr, troškovi plata menadžmenta, troškovi zakupa prostorija i slično. Takođe, manjkavostima ovog modela doprinos daju i „prognoze“ prodaje, koje mogu značajno da utiču na model i troškove aktivnosti.

S druge strane, osnovna prednost ABC modela jeste svesnost menadžmenta o troškovima, tačnija raspodela troškova na proizvode, kao i pravljenje Customer P&L (Bilansa uspeha za kupce).

Sledeći korak je raspodela troškova na aktivnosti (vidi sliku 1). Neki troškovi se mogu **direktno** vezivati za jednu aktivnost (npr. kod aktivnosti „pregled 5D skenerom“ koristi se poseban medicinski materijal-film), dok se nekad troškovi raspoređuju na aktivnosti **indirektnim** ključem (npr. trošak amortizacije poslovnog prostora).

Poslednji korak je izračunavanje tarife, odnosno cene aktivnosti (**cost rates**) u evrima.

se zove Activity Based Management. Ordinacija i doktori mogu da se „igraju“ sa postavljanjem cena (pricing), kao i kombinovanjem usluga (miks proizvoda). Ordinacija može da smanjuje prodajnu cenu pregleda lekara opšte prakse a da poveća cenu i broj specijalističkih pregleda, gde je profit veći. Može da se uvede i nova usluga „magnetna rezonanca“, koja ima visoku kontribuciju, s tim što se mora znati i procenjena količina (broj pacijenata) da bi moglo da

SPISAK AKTIVNOSTI	EUR	KOLIČINA	TARIFA (EUR)
Zakazivanje	491	260	2
Previjanje pacijenata	2.456	60	41
Pregled doktora opšte prakse	3.474	60	58
Pregled doktora specijaliste	4.947	40	124
Pregled 5D skenerom	9.789	35	280
Hirurška intervencija	9.649	10	965
Administrativni poslovi	1.860	205	9
	32.667		

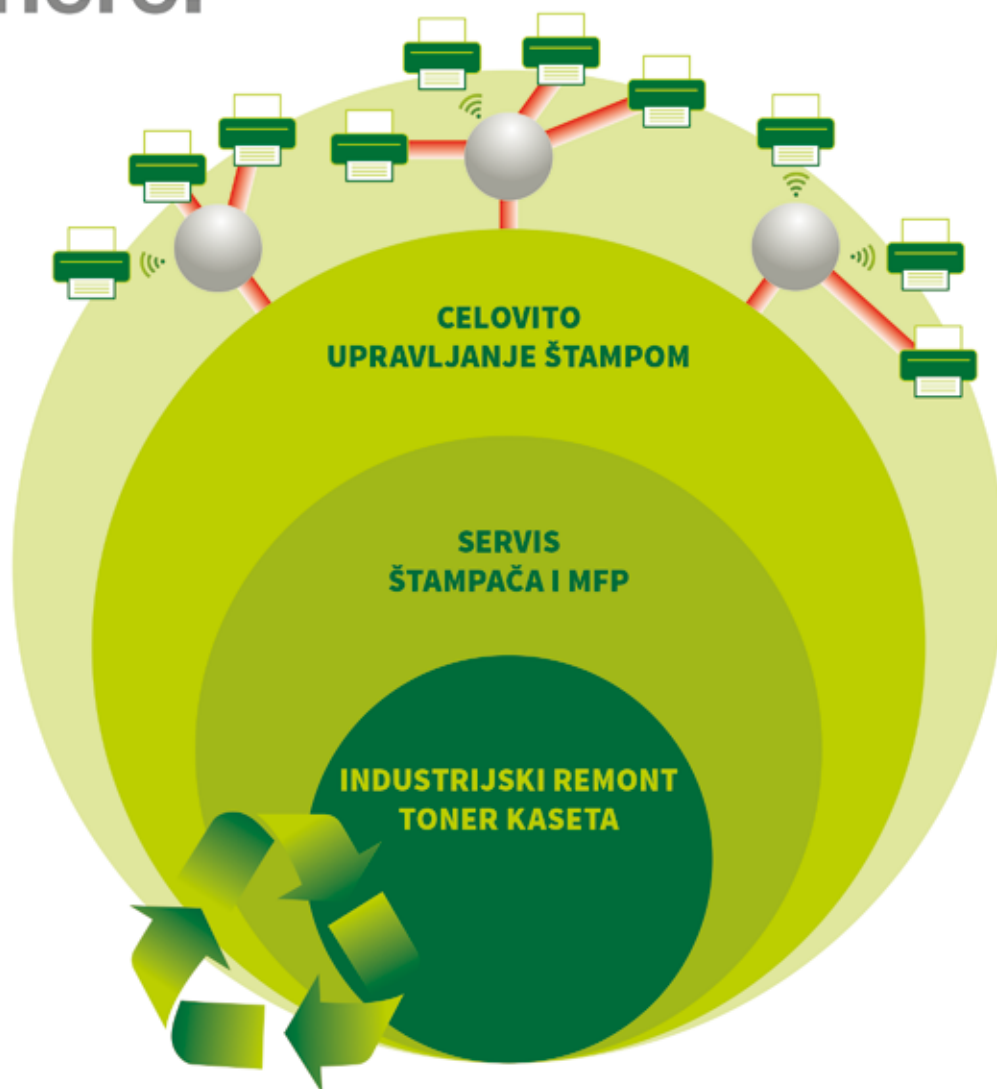
U ovom slučaju dobili smo cene aktivnosti na nivou ordinacije. Dakle, ako pacijent dođe na pregled 5D skenerom, cena te aktivnosti je 280 EUR. Kada ordinacija zna koliko je košta svaka njena aktivnost, poznavajući cene konkurencije, i kada je procenila koliko usluga i koje usluge može da proda, počinje magija koja

se vidi da li je nova usluga profitabilna. Za ovaj slučaj uzeli smo kao primer jednu uslužnu delatnost, ali ABC se može primeniti na bilo koju vrstu kompanija (proizvodnja, trgovina, usluge). Takođe, ABC se može primeniti i na celu kompaniju, isto kao i na jednu diviziju, sektor ili samo jedan proces. ■

	Doktori	Sestre	Medicinski materijal	Amortizacija med. opreme	Amortizacija kanc. opreme	Ostalo	Σ
Zakazivanje		175			105	211	491
Previjanje pacijenata		1.404	702	175	70	105	2.456
Pregled doktora opšte prakse	1.404	702	1.053	105	105	105	3.474
Pregled doktora specijaliste	2.105	702	1.404	526	105	105	4.947
Pregled 5D skenerom	6.316	702	1.053	1.404	105	211	9.789
Hirurška intervencija	5.263	1.404	2.456	351	70	105	9.649
Administrativni poslovi	702	526			105	526	1.860
	15.789	5.614	6.667	2.561	667	1.368	32.667

Slika 1: Raspodela troškova na aktivnosti

My print anywhere.



Optimal PH podrazumeva individualno skrojeno strateško, sveobuhvatno rešenje sistema štampe, sa opremom koja je vlasništvo PERIHARD-a, i plaćanjem po sistemu PPP (price per page) - CENA PO STRANICI.

optimalph.perihard.com



PERIHARD®

www.perihard.com

T 011/276 00 16

E prodaja@perihard.com

INFO 063 60 55 63

SERVIS 7 dana • 8 - 22h

DA SVAKI OTISAK
**VIŠE
VREDI!**



VAŽNOST POVRATNE INFORMACIJE U RADU CONTROLLERA

Controlleri, otvorite prozor



Marija Švigir
trener, MCB
MENADŽMENT
CENTAR BEOGRAD

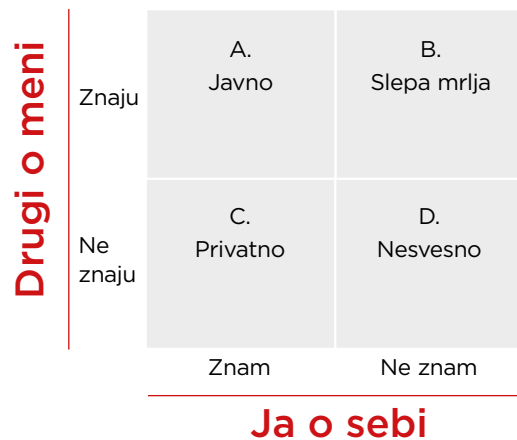
Misija controllinga kaže:

...Controlleri dizajniraju i razvijaju menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i kontrole tako da svaki donosilac odluke može da postupa u skladu sa dogovorenim ciljevima.

Jedan od osnovnih poslova controllera jeste davanje povratne informacije o ostvarenim ciljevima. Neko to zove „analiza varijansi“, „analiza odstupanja“, „CBA Comparing Budget and Actual“, „ACT-BUD“ ili „ostvareno minus planirano“. Uglavnom, posao controllera nije samo „logika“ - izrada fajla u Excelu i dokaz da je menadžer „kriv“ jer ima negativnu varijansu. Controller, pre svega, treba da pomogne menadžeru da sam radi controlling, odnosno controller treba da utiče na **promenu ponašanja** menadžera. Ta promena može da se ostvari pomoću psiho-„logike“, odnosno alata koji se zove **povratna informacija**.

Controlleri treba da su i psiholozi. Provirite kroz prozor uma svojih saradnika.

Život bez povratne informacije (feedbacka) od kolega, menadžera, prijatelja, partnera ili dece podseća na tumanjanje u mraku; ne znamo da li radimo prave stvari, a još manje da li ih radimo na pravi način. Feedback nam pomaže da razvijemo sebe, razumemo kako naše ponašanje utiče na druge i da bolje razumemo celokupnu



društvenu stvarnost. Važnost davanja povratne informacije možemo sagledati koristeći **Johari prozor**, koji se sastoji iz četiri segmenta:

Javno

Otvoreni prostor predstavlja ono što controller zna o sebi i što je istovremeno poznato drugima. Ovo je otvoreni, javni deo naše ličnosti. To je naš „lični Facebook“ u koji svako ima uvid.

Slepa mrlja

To je ono što controller ne zna o sebi a ostalima je poznato. Ovo mogu biti jednostavne informacije, ali mogu uključivati i dublje aspekte (na primer, osećaj sigurnosti, nesigurnosti...), kojih controller nije svestan ali ostali to mogu videti. Na primer, ponekad controller nije svestan da je njegov način komunikacije grub ili nije odgovarajući. Možda controller nije svestan da često upotrebljava negativne reči koje vređaju drugu stranu (*Ti ne znaš... Opet si pogrešio... Ti si kriv...*)

Privatno

To je ono što controller zna o sebi a nepoznato je drugima. To je deo našeg unutrašnjeg, privatnog života. Jedan deo toga je naša privat-

na intima koju ne želimo da delimo sa drugima, dok u drugom delu postoji ogroman potencijal informacija koji možemo da podelimo s drugima i pokažemo bogatstvo svoje duše. Na primer, možda je controller romantična duša koja piše pesme, čita Jesenjina i voli šaputanja na ja-stuku? Verovatno je taj deo duše controllera mnogo zanimljiviji u odnosu na onaj formalni i poslovni (Excel, izveštaji, budžeti...).

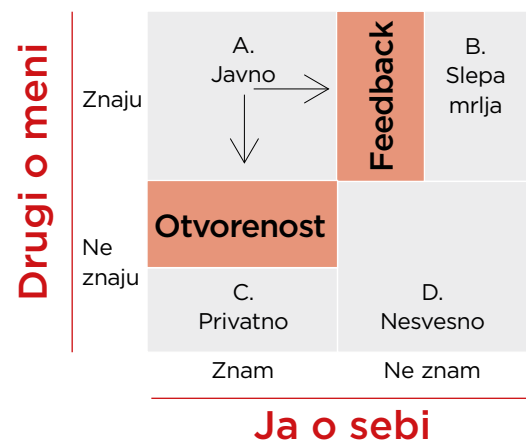
Nesvesno

U ovom delu su informacije koje su nepoznate controlleru, ali su takođe nepoznanica i za druge. To je dublji, nesvesni deo naše ličnosti koji predstavlja potrebe, instinkte, strahove, sumnje i emocije koje su uskladištene daleko ispod svesnog nivoa. To je onaj deo koji vas ponekad iznenadi u snu ili kada otkrijete neke svoje skrivene talente. Na primer, otkrijete želju za gajenjem cveća u 42-oj godini ili shvatite da imate neverovatan talenat za crtanje.

Razvoj osobe, pa samim tim i komunikacije, najlakši je ako se prozor A uvećava uz istovremeno smanjivanje prozora B i C.

B) Slepa mrlja - smanjuje se feedbackom.

C) Privatno - smanjuje se samootkrivanjem, odnosno otvaranjem ka drugima.



Kako naučiti o sebi ono što drugi znaju o nama (B-Slepa mrlja)

Svi mi imamo svoje slepe mrlje, pitanje je samo koliko na njima radimo. To su područja ili teme o kojima nemamo dovoljna saznanja. Tu se pokazuju naši unapred formirani stavovi, predrasude, stare navike, lične tendencije, ranija iskustva, ali i nedostatak truda da ih ponovo sagledamo.

- Kako vas menadžeri vide kao controllera?
- Kako znate koji od vaših izveštaja je „pogodio metu“ i šta ga razlikuje od izveštaja koji su imali manje uspeha?
- Kako vi izgledate u „očima drugih“?

Možda je upravo ono što vi ne znate o sebi (a drugi vide) to što vas onemogućava. Otkrivanjem slepih tačaka otvarate vrata mnogim mogućnostima koje ranije možda niste prepoznavali, a u osveščivanju „slepih tačaka“ pomažu kolege, prijatelji, šef, menadžer. Tražite od njih povratnu informaciju i, kada je dobijete, učite iz nje. Anglicizam „feedback“ ukazuje i na suštinu povratne informacije: give back=dati nešto i feed=nahriniti.

Budite zahvalni za svaku povratnu informaciju koju dobijete. To vas razvija koliko god informacija bila prijatna ili neprijatna, pa se zahvalite osobi koja je odvojila vreme da vam je saopšti. Kad primate povratnu informaciju kao controller, vi treba da:

- tražite feedback, da preuzimate inicijativu
- da smireno slušate, da postavljate pitanja, da tražite primere
- da se ne raspravljate niti da se branite
- da razmislite o feedbacku i da ga posmatrate kao šansu za promenu
- da kažete „hvala“ posle primljenog feedbacka.

Kako naučiti druge o sebi (C-Otvorenost)

Kao što i sama reč kaže – budite otvoreni. Gledajte sagovornika direktno u oči i jasno izrazite svoja osećanja i stavove. Budite iskreni u komunikaciji i nemojte da sakrivete neugodnosti „ispod tepiha“. Menadžeri cene iskrenost jer

znaju čime (i sa kim) raspolažu. Budite duhoviti i šalite se na svoj račun. Unesite humor u komunikaciju kada pričate o sebi. Nemojte da se stidite svojih želja i svog bića – „otvorite“ dušu i pokažete njeno bogatstvo.

I na kraju, kao controller, vi ste u u situaciji da svakodnevno i sami dajete povratnu informaciju drugim menadžerima. Trudite se da pomognete menadžeru da razvije svoj B-prozor i vodite računa o sledećem prilikom davanja feedbacka:

- Dajte feedback odmah. Nemojte da analizirate varijanse od pre nekoliko meseci; reagujte odmah čim vidite varijansu.
- Ako treba da pohvalite nekoga za pozitivnu varijansu, to možete da učinite i javno.
- Ako treba nekoga da kritikujete za negativnu varijansu, to uradite isključivo u „četiri oka“. Izbegavajte davanje feedbacka telefonom, e-mailom, SMS-om ili javnim publikovanjem.
- Izbegavajte neprijatna iznenađenja. Ako morate javno da saopštite negativnu varijansu, onda pre toga idite privatno kod menadžera i obavestite ga u „četiri oka“. Nemojte da ga iznenadite i dovedete u neprijatnu situaciju pred ostalim menadžerima.
- Imajte pozitivan stav. Umesto neprestane kritike prošlosti (*Zašto su nastale varijanse? Ko je kriv?*) fokusirajte se na budućnost (*Kako možemo da nastavimo dalje? Koje akcije planirate?*)
- Ukažite na ponašanje a ne na osobu (NE: *Ti si aljkav i neodgovoran jer nisi ispunio budžet*; DA: *Budžet nije ostvaren, šta ćemo da uradimo povodom toga?*)
- Budite direktni, iskreni i konkretni. Izbegavajte uopštenost i prazne fraze.
- Izbegavajte reči „mora“, „treba“ i sl. Umesto toga, koristite JA govor: *Ja mislim, Ja osećam, Ja smatram...*
- Slušajte šta menadžer govori. Parafrazirajte njegove reči: *Ako sam te dobro razumeo* ■



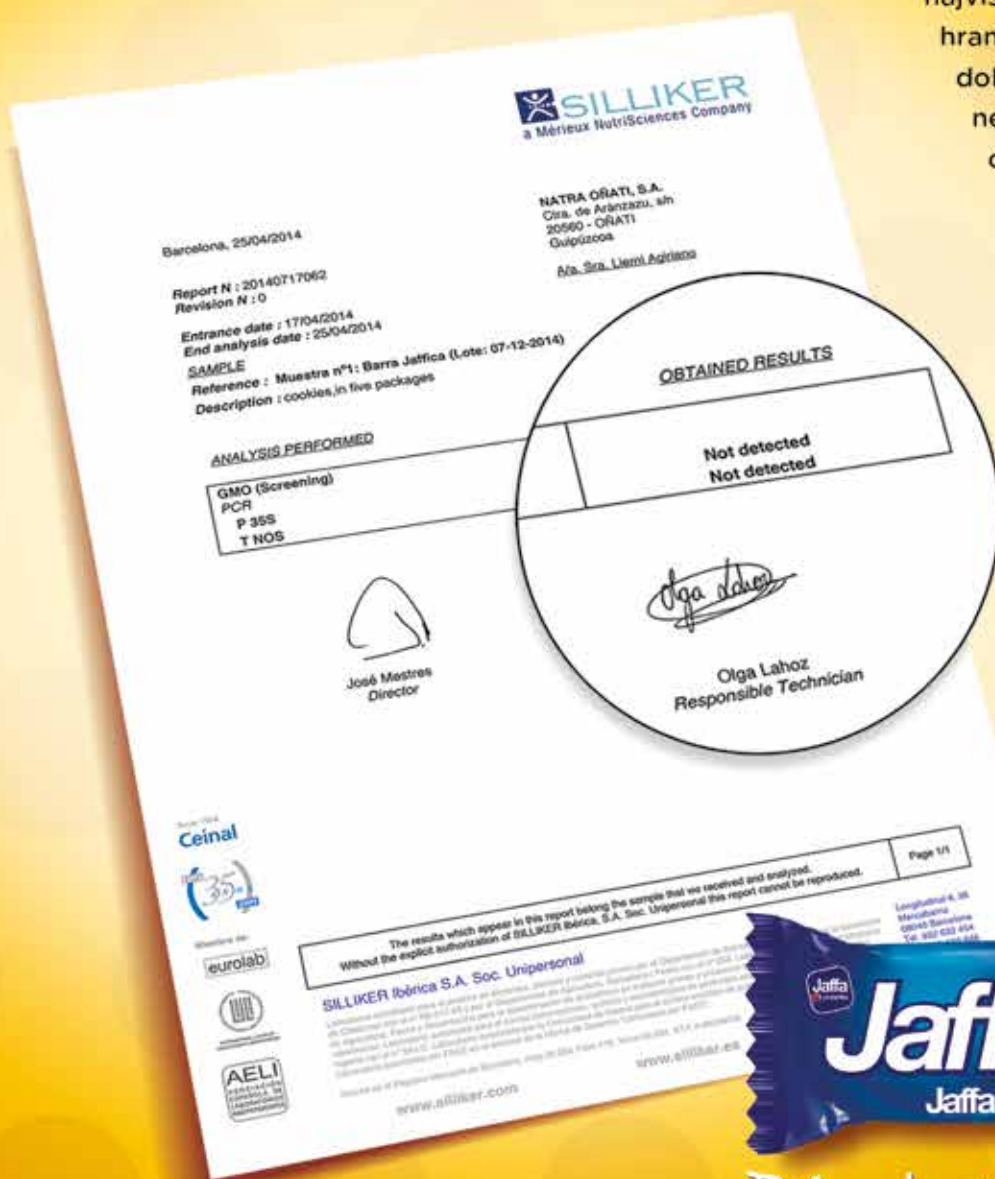
Svetski sertifikat za Jafficu

Kompanija Silliker, vodeća međunarodna kompanija za bezbednost hrane, koja poseduje laboratorije u 16 zemalja širom sveta, višedecenijsko iskustvo, ugled i reputaciju kao lider u naučnom ispitivanju hrane, izvršila je ispitivanje kvaliteta Jaffice.

Dobijeni rezultati su još jednom jasno potvrdili da je Jaffica u potpunosti bezbedna za konzumaciju i da ne sadrži GMO.

Povodom dobijenog sertifikata, Aleksandar Poznanić, Direktor Marketinga kompanije Jaffa Crvenka je izjavio:

“Naša kompanija je oduvek na prvo mesto stavljala potrošača, poštujući najviše standarde u proizvodnji hrane. Sertifikat koji je Jaffica dobila, još jedna je potvrda njenog neospornog kvaliteta. U periodu od lansiranja proizvoda do danas, potrošači u Srbiji i regionu su više od 5 miliona puta ukazali poverenje ovom našem novom proizvodu. Svima njima želim da se zahvalim i da im poručim - Hvala vam što postojite!”



Bilo gde si, Jafficu ponesi!

2. ICV KONGRES CONTROLLERA SRBIJE

Novi pravci u umetnosti controllinga





Tekst:
Tatjana Nježić

Upravo controlleri, kao biznis partneri koji pomažu menadžerima da ostvare profitne ciljeve kompanije, mogu biti ključna, motorna snaga novih upravljačkih modela i njihove efikasnosti – jedan je od snažnih utisaka 2. ICV Kongresa controllera Srbije.

Skup je, pod pokroviteljstvom ICV – Međunarodnog udruženja controllera, održan 20. maja u beogradskom hotelu „Crowne Plaza”, pod sloganom „Funky Controlling”. O važnosti ovog događaja govori i broj posetilaca – oko 300 controllera i finasijskih direktora.

ICV je međunarodno udruženje controllera sa sedištem u Minhenu koje ima 9.000 članova-controllera, a ICV Srbija ima 188 članova i najveće je udruženje controllera izvan nemačkog govornog područja.

Nakon uvodne reči organizatora ovog događaja Bojana Šćepanovića, inače predsednika ICV Srbije, kongres je počeo izlaganjem „Beyond budgeting” gospodina Bjarte Bogsnesa, prvog čoveka controllinga u norveškoj naftnoj kompaniji „Statoil” (prihod od 86 mld EUR), koje je pobudilo veliko interesovanje.

Ukratko, Beyond budgeting podrazumeva da se ponovo preispitaju stvari, razmisli o načinu na koji su vođene organizacije u postindustrijskom svetu gde menadžment baziran na usko takmičarskom principu predstavlja jedinu održivu prednost.

„Takođe, treba biti svestan potrebe oslobađanja ljudi od tereta birokratije i kontrolnih sistema, koji, guše čoveka krutošću. Potrebno je ljudima ukazati poverenje, uz informacije, po-

datke, zahteve... dati im i vremena da razmisle, podele, nauče i poboljšaju se”, kazao je Bjarte Bogsnes i, između ostalog, naveo primere više vodećih kompanija u svetu koje su svoju uspešnost unapredile upravo primenjujući Beyond budgeting metod.

Uz gospodina Bogsnesa (Vice President Performance Management Development „Statoil” i autor knjige „Implementing Beyond Budgeting”) govornici na Kongresu bili su i Marija Švigir (trener u „MCB - Menadžment Centru Beograd”), Slobodan Žepinić (finasijski direktor kompanije „Henkel”), Mina Mićanović (General manager u „Poslovnoj inteligenciji”), Natalija Mihajlović (Head of controlling u kompaniji „Siemens”), Ivan Dačković (Head of controlling u „Societe Generale” banci), Denis





foto: Dalibor Danilović

Na panou, ispred kongresne sale u holu hotela „Crowne Plaza”, bilo je ispisano nekoliko zanimljivih slogana. Jedan od njih bio je parafraza čuvene Njegoševe izreke, a glasio je: „Boj ne bje EXCEL, već boj bje srce u junaka”. Sa smeškom na licu, jedan crni visoki gospodin ga je s pažnjom posmatrao a zatim rekao: „Da, boj ne bju cifre i tabele, već boj bje srce u junaka”. A na pitanje kako se zove i iz koje je kompanije, odgovorio je: „Napišite, broj taj i taj u kompaniji koja ostvaruje toliko i toliko profita.”

Petrović (partner u Controller Institute Austria) i Ivana Milić (finansijski direktor „Microsoft“-a).

O izlaganju Bogsnesa na temu „Beyond budgeting” razgovaralo se i na kratkim pauzama za osveženje i ručak.

Ranko Bošnjak iz firme IB napomenuo je da je bio i na prethodnom Kongresu i ističe njihovu dragocenost: „Veoma nam znači međusobno upoznavanje, povezivanje i ljudi i firmi, razmena iskustava... S pažnjom sam slušao g. Bogsnesa. Moram reći da mi je metod, ukratko, bez striktnog budžeta ali ne i bez plana, poznat. Pripadam generaciji koja je radila u negdašnjoj Jugoslaviji. Bili smo zemlja koja je imala plansku privredu i to solidnu. Naravno da je bilo stvari koje je trebalo poboljšavati, menjati, unapređivati ali taj pristup je, primerice, vrlo uvažavao i socijalnu i psihološku dimenziju. Istina, bilo je to, što bi se reklo, na papiru bez softverskih tehnologija. No, to što smo mi znali i umeli, sa svim vrlinama i mana, u jednom trenutku je potpuno odbačeno. Savetovao bih mlađim kolegama da konsultuju ta iskustva, ovo što smo slušali ima mnogo dodirnih tačaka sa tom našom davnašnjom praksom.”

Denis Petrović (partner u Controller Institute Austria) ističe da je bilo vrlo bitno čuti najnovija iskustva iz prakse velikih firmi: „Važno je shvatiti da controller nije samo čovek koji radi sa brojevima i tabelama. Ne može se sve iskazati samo kvantitativnim indikatorima. Treba sveobuhvatnije razmišljati o strategiji, tako da se i moje izlaganje





odnosi na to da ona nije samo upravljanje brojevima. Pristup koji je forsirao takmičarski karakter i dobit na godišnjem ili čak kvartalnom nivou ipak se menja od 2008. godine, odnosno od početka ove velike svetske ekonomske krize do koje je, dobrim delom, pomenuti pristup i doveo. Mnogo je važnije znati kakva je dugoročna održivost firme nego kolika je dobit na kraju godine. To je ključ.”

Petrović dalje podseća da se u čitavoj priči srećemo i sa pitanjem birokratije, o čemu je i Bogsnes govorio:

”Controlling je u prvih dvadesetak godina, odnosno od uvođenja, ruku pod ruku sa menadžmentom, bio poput nekakve olimpijade rekorda. Takav način upravljanja kompanijama

je u velikoj meri doveo do svetske ekonomske krize i sad smo suočeni sa posledicama jer se nije razmišljalo kuda to sve vodi. Sada uviđamo značaj dugoročnijeg gledanja, shvatamo važnost intuicije i posvećenosti, sociopsihološke domene... Ali, da ne bude nesporazuma – bez znanja controllinga i upravnih, upravljačkih procesa i zakonitosti, sama intuicija nikuda ne vodi. Dakle, treba nam harmonična kombinacija upravljačkih znanja sa emocionalnom i socijalnom inteligencijom. Lično, u profesionalnom smislu sada se sociologijom i psihologijom u upravljanju bavim više nego controllingom.”

Svoje utiske preneo je i Goran Davidović iz firme „Polimark”: ”Čuli smo vrlo inspirativno



izlaganje o novim tendencijama, mogućim načinima odstupanja od tradicionalnog koncepta budžetiranja u čijem središtu su fiksni budžetirani troškovi. Controlling je nesumnjivo delatnost koja ima budućnost a praćenje, uvažavanje novih tendencija i modela je nešto što ona nosi sa sobom.”

Jedan od govornika na skupu, Ivan Dačković iz „Societe Generale” banke je u pauzi, uz kafu, a u osvrtu na čitav Kongres i temu rekao:” Pobornik sam ideje da se odstupi od konzervativnog budžetiranja koje je aktuelno u ovom trenutku. Dolazim iz sredine, odnosno banke u kojoj je konzervativno budžetiranje, na vrhuncu svoje moći. Verujem da su modeli upravljanja koji uvažavaju sociološku, psihološku dimenziju nešto što definitivno ima budućnost. No, s druge strane, bojim se da će trebati vremena da bi se to primenilo u praksi.”

Prema njegovim rečima život se ipak ne može potpuno predvideti, niti se njegovi impulsi mogu ignorisati: „Ako ste do tančina isplanirali stvari na godišnjem nivou u januaru a dese se katastrofalne poplave u maju, jasno je da plan iz januara pada u vodu. Naravno, ne moraju stvari biti tako drastične. Nedavno me je jedna koleginica pitala imamo li u budžetu predviđenu uniformu za novu hostesu. Odgovorio sam da je potpuno nebitno osim ako ne želi da koleginica bude gola ispred ulaza. Pa prirodno je da imaju uniforme, ali je prirodno i da mi ne možemo da znamo kad će se iz ovih ili onih razloga ispostaviti potreba da se tu nešto dopuni, promeni... Sve u svemu, za sada ne možemo da menjamo





Na konferenciji je organizovan i Bisnode Speed Networking, kada se u jednom trenutku svih 300 posetilaca međusobno upoznalo i razmenilo kontakte

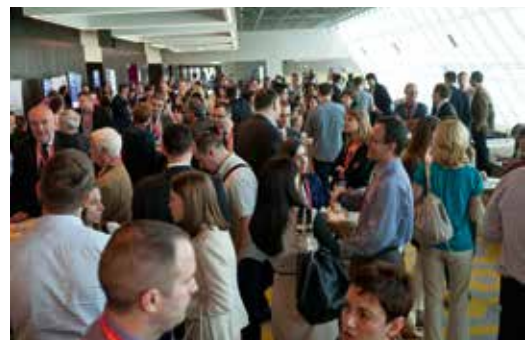
postojeći sistem ali možemo da pratimo trendove, nova saznanja i da nastojimo da polako usvajamo nove stvari.”

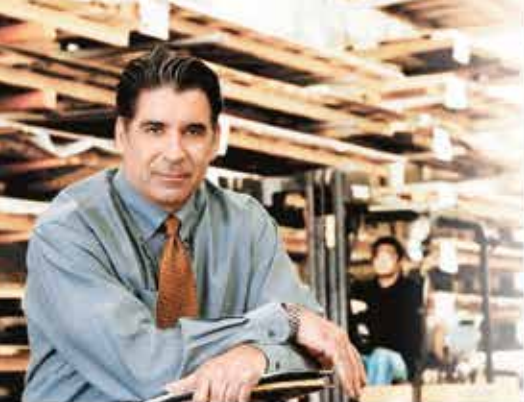
Izlaganje pod nazivom „Funky controlling” imala je Natalija Mihajlović („Siemens”), a u svom osvrtu na Kongres kazala je: „Izlaganje g. Bogsnesa mi se veoma dopalo. Očigledno je da je čovek sa velikim iskustvom u struci i mislim da je o novim tendencijama govorio vrlo argumentovano i dajući niz primera. Jer, kod implementacije novih stvari ljudi su često nesigurni i pitaju se čime će to rezultirati. Ne verujem da će velike kompanije da implementiraju Beyond budgeting preko noći, ali za mene je, u tom smislu, vrlo zanimljivo njegovo zapažanje da je to veliki korak koji nosi i rizike, i da se kompanije neće ni brzo ni lako na to odlučiti, ali da se delovi procesa mogu usmeravati u tom pravcu. Dakle, postoji mogućnost da se u to uđe i evolutivno. Korak po korak i da se oplemenjuje proces rada u kome pojedinac mora biti svestan svoje odgovornosti, da nastoji da radi predano i lojalno, da se trudi da doprinosi celini a ne samo da bude usko usmeren na svoj cilj... Kad govorimo o inventivnosti, žaru, predanosti u poslu, ima takvih pojedinaca i sada ali čim čovek malo poleti, neko ili sistem seče mu krila. Mislim da

je čitava ova priča zapravo više usmerena na menadžment, jer menadžeri su ti koji su u velikom broju slučajeva postali suviše kruti.”

Radovan Samardžić iz NIS-a kaže da su se oni među prvima pridružili ICV Srbija a da su sa promenom vlasnika promenili i strategiju budžetiranja i upravljanja:

„Sada je naša kompanija uređena po vertikalnom sistemu, za razliku od ranije kada je više pravnih lica bilo povezano u holding. Veliku pažnju poklanjamo razvoju novih strategija, pre svega praćenju svega što se dešava i u tom smislu su ovakvi Kongresi izuzetno dragoceni, jer vam omogućavaju poznanstva, razmenu iskustava.” ■





„Microsoft Dynamics NAV je našoj kompaniji omogućio kvalitetno planiranje i praćenje realizacije u svim segmentima poslovanja, i zahvaljujući njemu mi uvek znamo performanse našeg poslovanja i znamo gde i kako možemo biti još bolji. Bez napora koji smo uložili u implementaciju NAV-a, danas bi bilo nezamislivo upravljanje ovakvom kompanijom kakva je naša“

Miodrag Mirčetić,
predsednik upravnog odbora Asseco SEE



POSLUJTE PAMETNO

- / Upravljanje finansijama
- / Proizvodnja
- / Upravljanje lancem nabavke
- / Sistem poslovnog obaveštenja
- / Prodaja i marketing
- / Upravljanje ljudskim resursima
- / Upravljanje projektima
- / Upravljanje uslugama
- / Upravljanje odnosima sa klijentima

Microsoft Dynamics NAV
Microsoft Dynamics AX

Jednostavan. Pametan. Inovativan.



ANDREAS GRAF
VIP MOBILE SRBIJA

CONTROLLING

- nežan a snažan pogled u budućnost

„Svedoci smo vremena u kome se javlja potreba za ulaganjem posebnih napora u cilju postizanja što veće i što bolje efikasnosti poslovanja i upravo u tom domenu umeće controllinga je od velike važnosti”, kaže, između ostalog, na početku razgovora za magazin *Controlling* Andreas Graf, finansijski direktor kompanije *Vip mobile Srbija*

Tekst:
Tatjana Nježić

Slovi za izuzetno uspešnog čoveka. Rođen je i školovan u Beču, a pohađao je Univerzitet za ekonomiju. Isprva je studirao komercijalne nauke, a potom je prešao na studijski program za Međunarodne ekonomske odnose kao asistent. Godine 1998. započeo je karijeru u kompaniji *A1* i bavio se poslovima controllinga različitih odeljenja, poput Ljudskih resursa, Korisničkog servisa i Tehnologije. Tri godine kasnije odlazi u hrvatski *Vipnet*, na poziciju direktora Sektora za controlling. Nakon povratka u centralu *Telekom Austrija Grupe* u Beču, Graf 2011. godine preuzima funkciju Grupnog direktora za Controlling sa zaduženjima u svih osam zemalja u kojima Grupa posluje, uključujući i poslovanja u vezi sa fiksnom telefonijom. Razgovor sa gospodinom Grafom rađen je na kraju radnog dana u atmosferi koju je upravo on obeležio, pre svega, ležernošću i susretljivošću. Značaki i posvećeno govorio je o controllingu, svojim iskustvima i saznanjama, Vip-u...

Na osnovu svog uspešnog iskustva, šta izdvajate kao temeljne tačke i ključne instrumente controllinga?

- Controlling je suštinska podrška sistemu, koja uključuje pitanja koordinacije, integracije. Sve počinje od strateškog planiranja. Važna je vizija i shodno njoj strategija, koji su krugovi a koji pravci razvoja, a u odnosu na to razvijaju se i ciljevi... Menadžer donosi odluku a controller je nosilac procesa. Za strategiju je veoma važno da se sagleda balans svih činilaca, ciljeva i mera kojima se prate. Jedan od tradicionalnih instrumenata je operativni budžet. U važne instrumente ubrojio bih i specifičan pristup, koji podrazumeva nastojanje da se pronađe najbolji način kako da se kompanija gradi od nule, od početka, odnosno nastojanje da se postigne distanca od dotadašnjih iskustava. Nije reč o negiranju prethodnih saznanja i iskustava. Nikako, jer ona su utkana u znanje i sposobnosti. Reč je o tome da ona ne treba



da budu vrsta ograničenja, smetnja novim viđenjima i vidicima.

■ **Da li bi za controlling, kao relativno novu kategoriju u upravljanju i poslovanju, mogli da kažemo da je prevashodno usmeren ka sagledavanju i registrovanju, pre nego ka usmeravanju, navigaciji?**

- Controlling svakako podrazumeva da se stvari registruju, sagledaju iz raznih uglova i dimenzija, ali treba da teži navigaciji ili makar da to ima u vidu. Mi imamo značajno iskustvo u controllingu. U Austriji, konkretno u Telekomu Austrija, sa tim smo započeli 1996. godine. U novim kompanijama koje smo potom razvijali, razume se, primenjujemo tu praksu i iskustva. Na primer, kada smo počeli sa radom u Srbiji, krenuli smo oslanjajući se na jedanaest godina iskustva stečenih u Austriji, odnosno preneli smo to ovde. Između ostalog, to je značilo da nismo pravili početničke greške, a na neki način



bismo mogli reći da smo ovde radili i bolje nego tamo.

■ Kakav je status controllinga u Vip-u i šta je ključna odlika vašeg controllinga?

- Controlling je vrlo dobro prihvaćen u kompaniji. Između ostalog, ljudi koji se u Vip-u time bave znaju koliko je važno znanje o oblasti, sektoru, poslu, biznisu na koji je usmeren, odnosno u okviru koga deluje (na primer, controlling u prodaji). Obračaju posebnu pažnju na potrebne uvide i poznavanje stvari koje im omogućavaju da se približe drugim jedinicama. Važno je dobro poznavanje pomenutih i još nekih sadržaja, ukratko, dobro poznavanje svih segmenata datog posla omogućava controlleru da bude dobar, nazovimo to sparing partner menadžeru, da mu svojim pitanjima, napomenama i uvidima bude od suštinske ako ne i presudne važnosti u donošenju odluka.

■ Kako vidite odnos controller – menadžer?

- Mogli bismo reći da je dobar menadžer osposobljen da ujedno bude i controller, što bi značilo da ima povratni mehanizam. Poenta posla menadžera je da ostvari ciljeve, odnosno da donosi dobre odluke koje će ga voditi u takvom smeru. Na tom putu neretko može da nailazi na razne probleme. Controller, odnosno njegove analize, tu su dragocene. U svakoj firmi postoje različiti delovi i shodno tome različiti metodi, procesi... ali poenta je da controller svoj način razmišljanja utka u menadžerov sistem donošenja odluka.

■ Koliko ima controllera u Vip-u i kako su organizovani?

- Kompanija u Srbiji ima oko 900 zaposlenih, od čega je jedanaest-dvanaest controllera. Postoji centralni controlling i funkcionalni controlling u sektoru finansija, u sektoru tehnike, razvoja, investicija i u drugim sektorima. Najveći fokus je na marketingu i prodaji, kao i na tehnologiji. Mi kao kompanija imamo visoke troškove, npr. investicija u kupovinu opreme (Capex). Controlling je u toj vrsti posla važan na poseban način. Na primer, controller u istraživanju razvoja fokusiran je, naravno, pre svega na menadžera u tom sektoru i deluje kroz učešće na

REZULTATI POSLOVANJA

Andreas Graf je agenciji Beta rekao da u kompaniji Vip mobile procenjuju da će korisnici, osim klasične glasovne komunikacije, provoditi sve više vremena na internetu i da će se time povećati internet saobraćaj.

Prema podacima Republičke agencije za telekomunikacije, u Srbiji je u 2012. godini broj postpejd pretplatnika porastao na preko 3,7 miliona.

Graf je istakao da je Vip spreman da uskoro investira u uvođenje novih tehnologija, uključujući i mrežu četvrte generacije (LTE), kao i mnoge napredne usluge.

Ta telekomunikaciona kompanija, kako je dodao, očekuje od srpske administracije da uradi svoj deo posla i stvori uslove da bi to moglo da se desi u kratkom vremenskom periodu i uz optimalno korišćenje svih resursa.

Po njegovim rečima, Vip je i dalje najveći grinfild investitor u Srbiji, sa ulaganjima od preko 800 miliona evra od 2007. godine, uključujući i naknadu za licencu.

«Samo tokom 2013. godine uložili smo 52,7 miliona evra, u velikoj meri u našu HSPA plus mrežu, povećanje pokrivenosti i napredna IT rešenja, dok smo samo tokom četvrtog kvartala uložili preko 11 miliona evra», istakao je direktor Vip mobile-a Andreas Graf.

Prihodi Vip mobile u Srbiji su u 2013. godini porasli za 14 odsto, na 20,7 milijardi dinara (oko 182,6 miliona evra), a kako je Graf naveo, u prošloj godini povećao je učešće na srpskom tržištu na 21,1 odsto, sa 17,6 odsto, koliko je iznosilo 2012. godine. (Beta)

PLES

Vip ima jedan od slogana koji glasi „Hajde da pričamo druge priče”, pa hajde onda da kraj razgovora obeležimo neobičnijim pristupom; ako je tango tužna misao koja se pleše, šta je controlling?

To je ples misli u glavi.

sastancima, razmatranja, analize. Svaki od njih ima svoje specifičnosti sa jedne, i svoj doprinos celini, sa druge strane.

■ **Da li su controlleri uključeni u strateško planiranje?**

- Odeljenje za strategiju je upravo ono odakle dolaze ključni ljudi u svim sektorima, a controller je jedan od članova tima u odboru za strategiju.

■ **Imajući u vidu knjigu IGC Model procesa controllinga, čiji ste i Vi autor, koliko je od tih procesa implementirano u Vip-u?**

- Svaki od tih procesa ima ne samo svoju važnost nego i svoju specifičnost u zavisnosti od prirode posla kojim se bave. Od strateškog i operativnog planiranja, preko prognoziranja, obračuna troškova, izveštavanja (menadžera), do upravljanja rizicima, controllinga funkcija, podrške menadžmentu i unapređenju organizacije, odnosno sistema.

Veliku pažnju posvećujemo i praćenju odstupanja između planiranog i ostvarenog. To može da se radi na nedeljnom, na mesečnom nivou... U našem slučaju taj vremenski ritam je nešto duži. Imamo blizu dva miliona korisnika, a oni ne menjaju svoje ponašanje tako brzo. Sa tim brojem korisnika i značajnim tržišnim učešćem od 20,6% Vip mobile je već neko vreme veoma ozbiljan učesnik na tržištu i u prilici je da postavlja stvarne izazove pred svoje konkurente. Ovi rezultati takođe ukazuju na to da su nas korisnici zaista prihvatili i da smo uspeali da ponudimo stvarnu alternativu i inovativne usluge.

■ **Imate li neki savet, preporuku za kompanije u Srbiji?**

- Svakako bih preporučio bolje planiranje i praćenje cash flowa. Mislim da je to nedovoljno prisutno u Srbiji. Ti izveštaji o toku gotovine su jako dobri pokazatelji, jer zbirno prikazuju sve prilive i odlive gotovine tokom perioda. Ova projekcija može da se radi i za različite segmente i za ceo period koji je pokriven biznis planom.

■ **Kako vidite profil idealnog controllera?**

- Analitičan i samostalan, a istovremeno je i u dobroj komunikaciji sa drugima. Loša je pretpostavka da controller samo sedi za računarom i kuca tabele u Excelu. Samo manji deo posla controllinga je sedenje za računarom. Većina posla je rad sa ljudima, sa menadžerom. Dakle, važna je i socijalna inteligencija, SAP softver, odnosno softver za knjigovodstvo može da se nauči, ali mora da se zna i šta su ključne stvari, koja i kakva važna pitanja ćeš da postaviš menadžeru. Jedna od ključnih stvari koja razlikuje controllera od računovođe je, da tako kažemo, pogled u budućnost. Računovođe su okrenute ka prošlosti a controller je usmeren na sutrašnjicu.

Recimo da je biznis partner ključna reč. Dakle, radimo zajedno a ne potenciramo greške kod onog drugog. Ključni izazov za controllera jeste da prihvati zajedničku odgovornost za rezultate zajedno sa menadžerom, kao i da snagom argumenata odbrani svoje stavove i utiče na ponašanje drugih. ■



www.icv.rs

ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



Ja  controlling



Bojan Ščepanović
Direktor, MCB
MENADŽMENT
CENTAR BEOGRAD



DESET TRENDOVA U CONTROLLINGU (PRVI DEO)

Tarot karta ti kaže...

Moj omiljeni junak Milan Tarot voli da gleda u tarot karte i da proriče budućnost. Da li se njegove vizije budućnosti ostvaruju ili ne, zaista ne znam. S druge strane, moram da mu odam priznanje da je zaista originalan i pun neobičnih ideja. Ja sam rešio da pogledam u svoje tarot karte i da podelim sa vama svoja razmišljanja o trendovima u controllingu. U mom originalnom tekstu ima 10 trendova u controllingu, ali mi je dizajner *Controlling* magazina objasnio da može da „spakuje“ samo pet na ovaj broj strana. Za ostalih pet trendova pogledajte tarot karte (posebno dama pik) i bacajte pasulj. Ili, sačekajte sledeći broj magazina *Controlling*.

Trend 1:**BALANCED SCORECARD**

Do devedesetih godina kompanije su koristile isključivo finansijske ciljeve, kao što su ROCE, EBITDA, operativni profit i slično za praćenje poslovanja. Onda su se pojavila dva profesora sa Harvarda, Norton i Kaplan, i unela revoluciju u izveštavanju. Primetili su: „*Finansijski ciljevi nisu više dovoljni, hajde da pratimo četiri vrste perspektiva – finansije, kupci, procesi i ljudi*“. Ovaj sistem su nazvali „Balanced Scorecard (BSC)“ i on je doneo mnogo veći fokus sa eksternih (finansije, kupci) na interne faktore (procesi, ljudi).

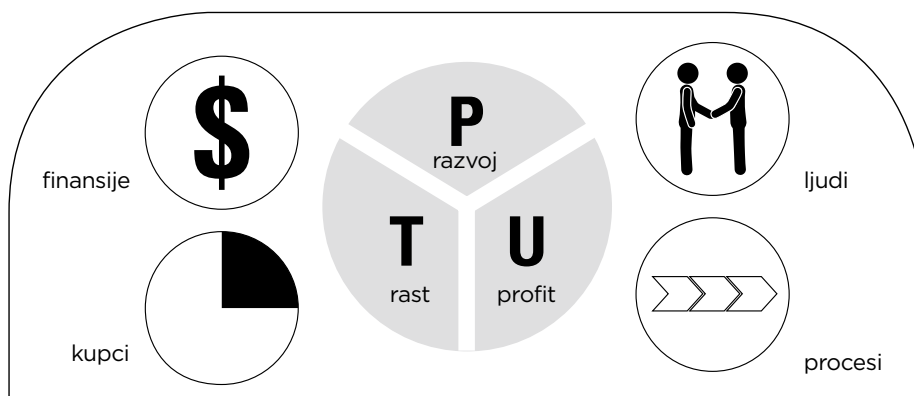
BSC nije samo novi (stari) izveštajni sistem, nego je pre svega način za **implementaciju strategije**. Pre pojave BSC, menadžeri su 100% vremena na mesečnom sastanku posvećivali finansijskim pitanjima (*Zašto je opao profit, zašto su porasli troškovi i sl.*). Uvođenjem BSC, fokus menadžmenta pomera se sa operativnih na strateške stvari, kao i sa finansijskih

na druge perspektive (kupci, procesi, ljudi). Menadžment počinje sve više da se bavi strategijom, razvojem kompanije, komunikacijom sa zaposlenima... Da bi menadžment objasnio strategiju zaposlenima, mora da im objasni i misiju, viziju i vrednosti – a sve to dovodi do bolje implementacije strategije u praksi.

Ugledna institucija Controller Akademie Munich ima svoj strateški put, koji podseća na volan i sastoji se od tri perspektive: rast, razvoj i profit. Osnovna poruka je: *Find a way or fade away (Pronađi svoj put ili se skloni sa puta)*.

Srbija: Samo pojedine strane multinacionalne kompanije koje posluju kod nas imaju implementiran BSC. U ostalim kompanijama – mrka kapa. Često me domaći controlleri „gledaju belo“ kada im kažem da oni nisu samo „finansijski“ controlleri, već da moraju da prate i ciljeve u vezi sa kupcima, ljudima, procesima.

Balanced Scorecard meri KPI za finansije, kupce, ljude i procese



Pronađi svoj PUT, ili se sklanjaj sa PUT-a

Slika 1: Balanced Scorecard

Trend 2:

PROCESI

Kompanije postaju sve više složene. Nekada je bilo jednostavno poslovati - proizvedeš jedan proizvod u crnoj boji i prodaješ ga u milion komada. Današnji kupci su postali razmaženi i njihovi zahtevi su postali vrlo složeni.

Molim vas, želim cipele broj 44 u tamnosivoj boji, sa leopardovom kožom ali da je leopard iz podsaharske oblasti. Na levoj cipeli želim da se vidi CA logo u svetlosivoj boji a desna cipela treba da ima broj 45 sa tamnim logom ICV. Isporuka treba da je na moju kućnu adresu, 27. septembra na moj rođendan u periodu od 18.00 do 18.30h. Osim toga, želim da platim na odloženo od 140 dana i da imam garanciju od dve godine.

Da li vam ovaj proces naručivanja zvuči poznato? Koliko vam ovakvi kupci **usložnjavaju procese** u kompaniji?

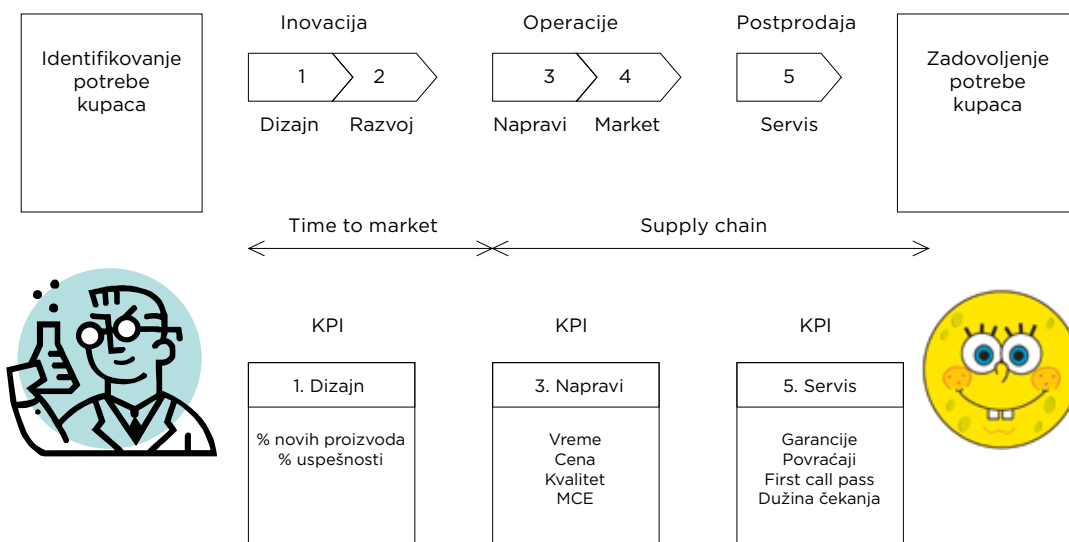
Osim kupaca, i BSC je doprineo mnogo većem fokusu na interne procese, pa tako počinju da se pojavljuju izrazi kao što su: „optimizacija poslovnih procesa“, „business process reengine-

ring“, „outsourcing“, „cena aktivnosti/procesa“... Kada IT kompanija želi da vam uvede novi ERP, ona vam neće samo prodati knjigovodstveni softver za tetka Milku iz knjigovodstva, već će obavezno naglasiti da je ona pre svega „**bi-znis konsultant za poslovne procese**“. Da bi kupac bio zadovoljan i da bi kompanija imala para, i procesi moraju da budu brzi, jednostavni, optimizovani.

Srbija: Moje mišljenje je da mnogi controlleri **beže** od optimizacije procesa kao đavo od krsta. Optimizacija procesa znači da ukažete na nekog **interno** u kompaniji ko može da radi brže, jeftinije i kvalitetnije – a to je teško i neprijatno, zar ne? Controlleri mnogo više vole da se bave neutralnim stvarima kao što su Excel i tabele, nego sa živim bićima i osetljivim stvarima kao što su ljudi i procesi.

SAP, Oracle, Microsoft i velike IT kompanije postale su snažno prisutne u Srbiji preko svog softwera (ERP). Ovi softweri „teraju“ kompanije da razmišljaju i o poslovnim procesima.

Procesi postaju sve kompleksniji i teži za praćenje u controllingu



Slika 2: Šema internih procesa

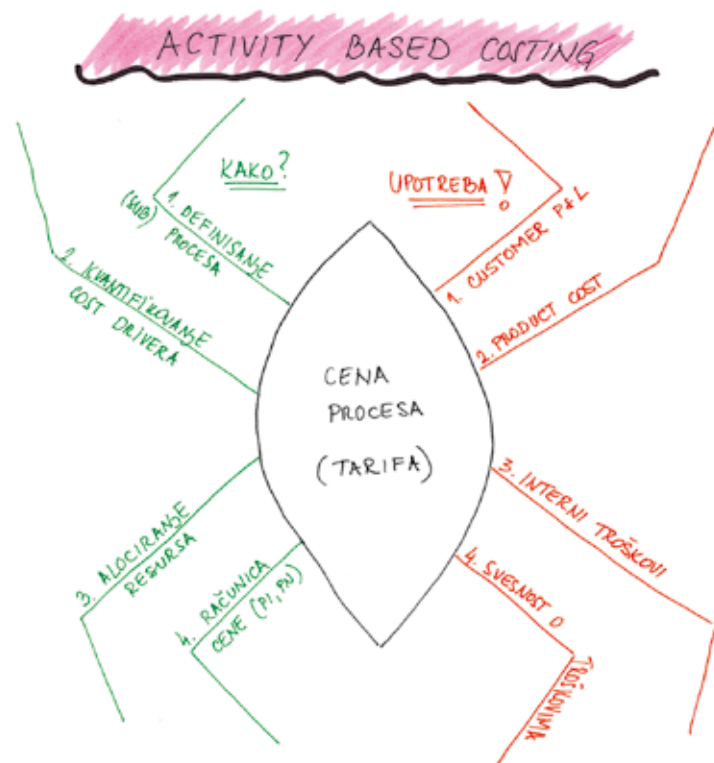
Trend 3:**ABC ACTIVITY BASED COSTING**

Activity Based Costing odgovara na pitanje: Koliko košta jedan proces/aktivnost?

Ovo je apsolutni hit u svetu controllinga. Sve knjige iz oblasti *management accountinga* imaju jedan poseban odeljak sa ovim naslovom. ABC odgovara na pitanje: **Koliko košta jedan proces/aktivnost?** Troškove nije više dovoljno dovoditi u direktnu vezu sa proizvodom ili mestom troška, već je potrebno troškove vezivati i za aktivnost.

ABC se upotrebljava za četiri različite potrebe: **1. Customer P&L** (alociranje troškova na kupce), **2. Cena koštanja** (tačnije, alociranje troškova na proizvode) **3. Interno tarifiranje** (interno „refakturisanje“ troškova između različitih cost centara) i **4. Svesnost** (koliko me košta aktivnost). ABC je idealan za bilo koju uslužnu kompaniju (banka, osiguranje, telekom, konsalting, transport i sl.) ali je isto tako primenljiv i na trgovinu i proizvodnju.

Srbija: Moj prijatelj iz SAP-a kaže da imaju 100 do 150 implementacija u Srbiji. S druge strane, nisu prodali nijedan ABC modul. Postoji ogroman potencijal za uvođenje ABC-a u Srbiji, a rekao bih i potreba, jer trenutno skoro i da ga nema.



Slika 3: Activity Based Costing

Trend 4:**CUSTOMER P&L**

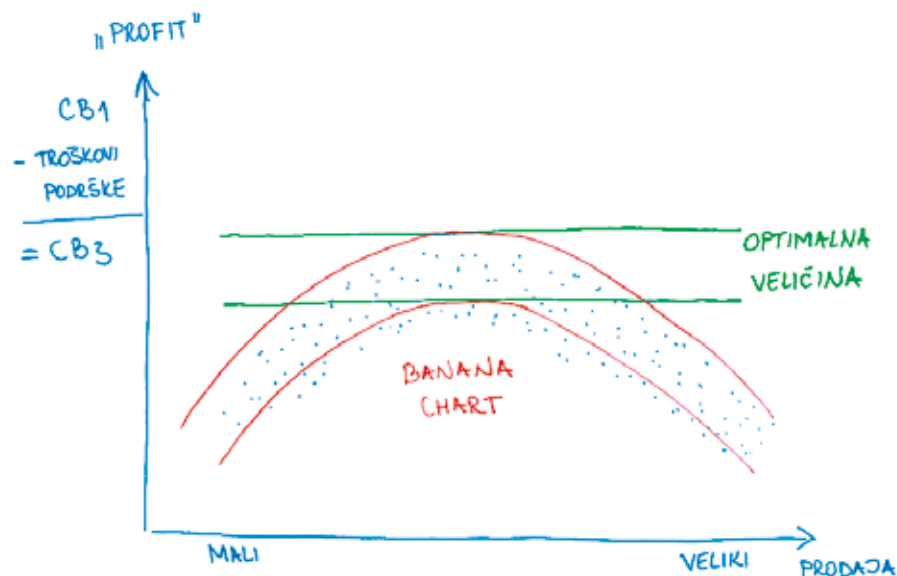
Godine 1998. radio sam kao controller u *Tetra Paku* i bio sam u poseti kolegini u Nemačkoj. Ona mi je tada pokazala na ekranu nešto što je nazvala Customer P&L (Bilans uspeha za kupca). Ja sam gledao kao *tele u šarena vrata* i nisam znao o čemu ona priča. Četnaest godina kasnije **profitabilnost kupca** je postao standardni zahtev menadžmenta. Na primer, jedna banka u SAD pravi profitabilnost kupca za svoja 2 miliona klijenata i to svakog meseca. Ukratko, profitabilnost postaje bitnija od samog prometa.

Da biste lakše ovo razumeli, stavite na X-osu prodaju koju imate prema kupcima, a na Y-osu profitabilnost kupca ali posle odbijanja svih „troškova aktivnosti podrške kupcima“. Vaši kupci će napraviti grafikon koji ja zovem „Banana chart“. Vaš zadatak kao controllera jeste da pronađete **optimalnu veličinu (promet)**

kupca koja vam garantuje najbolji profit.

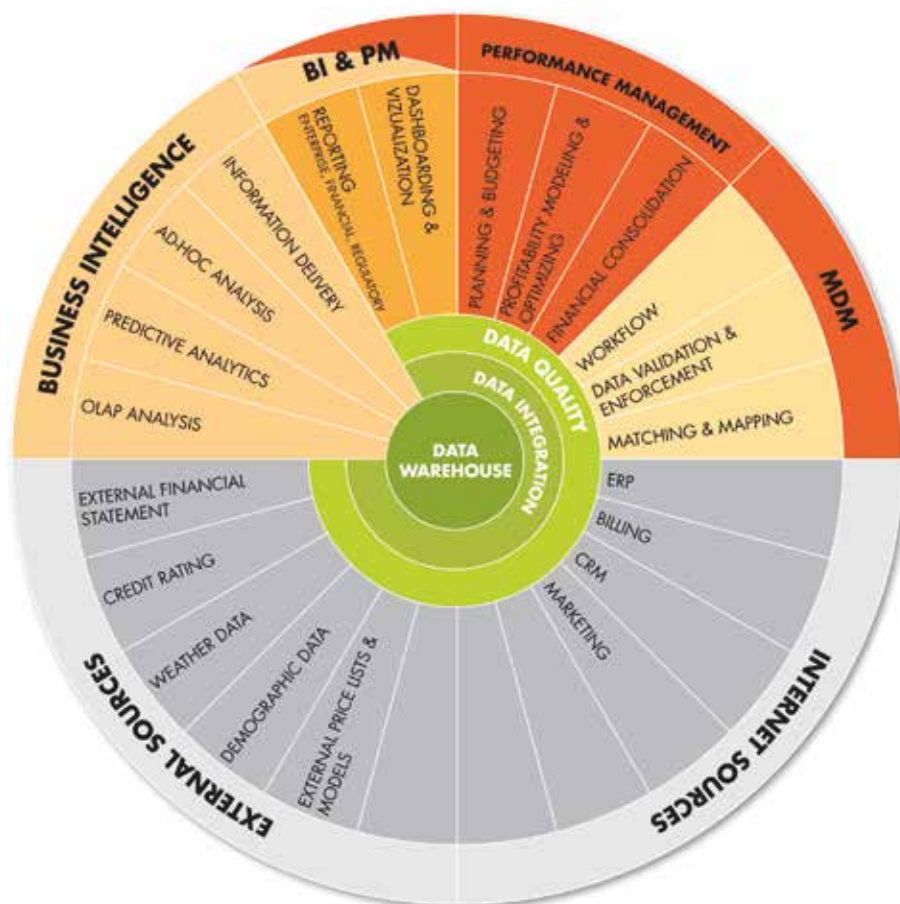
Srbija: Ko zna, zna - ko ne zna, misli da je to nemoguća misija. Kao i u prethodnim stavkama, i ovde je aktuelna podela na „strance“ i „domaće“. Strane kompanije (pivare, cigaretaši, FMCG, telekomunikacije) uglavnom imaju razvijenu profitabilnost kupaca. Na primer, jedna pivara u Srbiji prati profitabilnost kupaca ali i profitabilnost distribucionih kanala (HORECA, TT, KA, itd). Domaće kompanije imaju malo „izazova“ zbog softvera (opet ona Vukova poslovice), ali imaju i posebne „izazove“ i sa znanjem – controlleri ne znaju kako da naprave profitabilnost. Ili nisu zainteresovani, ili smatraju da to nije njihov posao. Iznenaden sam da i banke u Srbiji imaju relativno slabo razvijen sistem za praćenje profitabilnosti kupaca. Dakle, i ovde postoji veliki potencijal za poboljšanje.

Controller uz pomoć banana charta treba da pronađe optimalnu veličinu kupca



Slika 4: Banana chart profitabilnosti kupaca

Trend 5:

■ BUSINESS INTELIIGENCE


Slika 5: Business Intelligence

Izvor: www.crmt.com

Controller treba da poznaje Business Intelligence alate

Big data, data warehouse, OLAP kočke, poslovni analitičari, data mining... Ovo su samo neki od mnogih novih „srpskih“ izraza koji su postali standardni deo rečnika modernog controllera. Odličan controlling je teško imati bez dobre IT podrške, i tu ne mislim samo na Excel i pivot tabele. Recimo, ako neko shvati sledeću sliku, onda je zaista „u trendu“. Zanimljivo (trendovski) je i to da šefovi controllinga postaju ljudi iz IT struke a ne klasični „dipl. ekon.“ sa Ekonomskog fakulteta. Primeri za to u Srbiji su

direktori controllinga *Mercatora* i *Metroa*.

Srbija: BI alati za sada su u Srbiji zastupljeni samo u multinacionalnim kompanijama, ali polako se pojavljuju i u drugim, odnosno domaćim kompanijama. U ovom broju ćete pročitati kako izgleda BI alat u jednoj privatnoj kompaniji u Srbiji, konkretno, u Peštanu. Osnovni problem u Srbiji jeste izreka: „Pare nisu problem, ali para nema“. BI alati koštaju od 100.000 evra pa naviše, pa je jasno da ne može svako da ih priušti. ■

CD CONTROLLING

Centralizovani ili decentralizovani controlling



Danijela Medić
menadžer finansijske
analize, NEOPLANTA

U kompanijama koje imaju mali broj controllera (jedan do tri), ne postoji pitanje organizacije službe controllinga jer je controlling uvek centralizovan. Međutim, kompanije koje imaju veći broj controllera mogu da organizuju ili centralizovani ili decentralizovani controlling.

U početnim fazama uvođenja i razvoja controllinga centralizacija je najpodobniji vid organizacije: svi controlleri su fizički zajedno u kancelariji, upoznati su sa svim dešavanjima u kompaniji i direktno odgovaraju (samo) šefu controllinga. Kada su controlleri upoznati sa svrhom i ciljevima controllinga u kompaniji, onda se javlja i potreba za boljim razumevanjem procesa i boljom podrškom biznisu. U tom slučaju preporučujem decentralizaciju controllinga ili delimičnu decentralizaciju. Oba načina organizovanja imaju svoje prednosti i nedostatke i ne postoji savršen vid organizovanja.

Verujem da velika proizvodna i kompleksna preduzeća u fazi uvođenja controllinga treba da imaju **centralizovani sistem**, u kome će se uspostaviti osnove sektora controllinga (način izrade izveštaja, poštovanje poslovnih zahteva, praćenje procesa, odgovornosti i nadležnosti, način komunikacije...). Kada se uspostavi redovan sistem izveštavanja, na koji se oslanja menadžment pri donošenju odluka, oformljene samostalne controllere treba rasporediti

(**decentralizovati**) po osnovnim funkcijama u kompaniji (proizvodnja, prodaja, nabavka, logistika, HR...). Na primer, controller koji se bavi proizvodnjom treba fizički da bude lociran u fabrici, da bi na licu mesta imao informacije o svim dešavanjima i mogao da bude stručna finansijska podrška menadžeru proizvodnje. Naravno, uz indirektnu odgovornost i podređenost direktoru proizvodnje a direktno šefu controllinga. Na taj način fabrički controller se ne bi više bavio istorijskim izveštavanjem, nego projektovanjem budućih poslovnih procesa. Tako bi mnoge poslovne odluke bile potkovane sveobuhvatnim finansijskim analizama i značajno bi doprinele boljem odlučivanju. Controlleri bi mogli bolje da postavljaju osnovne izveštavanja nakon uvida u tekuće procese, dok bi menadžment i njihovi saradnici mogli da iz druge perspektive uvide sve koristi i mogućnosti finansijskog savetovanja.

Jedna od čestih poteškoća u controllingu jeste različita terminologija i nerazumevanje finansijskih i tehnoloških aspekata od strane controllera sa jedne strane i tehnologa sa druge. Decentralizacijom se i ova prepreka uspešno prevazilazi, tako da vidim samo koristi od ovakve organizacije. To bi trebalo da bude sledeći korak u razvoju i modernizaciji controllinga u Srbiji.

CENTRALIZACIJA		DECENTRALIZACIJA	
+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> ■ nepristrasnost ■ objektivnost ■ upoznatost svih controllera sa ostalim funkcijama u sektoru ■ timski rad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nedovoljno razumevanje poslovnih procesa ■ nedovoljna podrška drugim sektorima ■ „špijuni“ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ bolje razumevanje procesa na licu mesta ■ bolja komunikacija sa funkcionalnim menadžerima ■ prilagođenost izveštavanja poslovnim potrebama (bolja podrška) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ pristrasnost/ neobjektivnost sa funkcionalnim menadžerima ■ otežano uvođenje novih kadrova

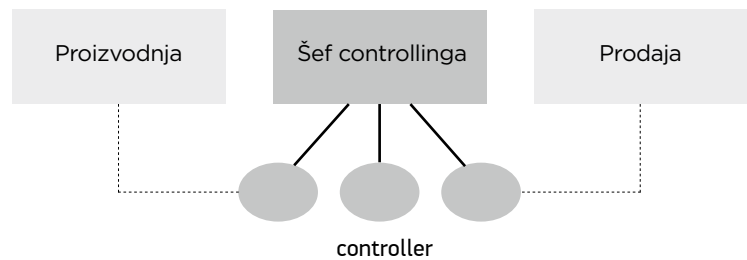
Još jedna od prednosti decentralizacije jeste način na koji se doživljava controlling. Naime, zaposleni često centralne controllere smatraju nekom vrstom „inspekcije“ ili „špijuna“ u kompaniji, pa izostaje podrška controllingu. Čak se ponekad javlja i odbojnost, koja prerasta u bojkot. Decentralizacijom controller postaje deo tima i tada do izražaja dolazi savetodavna funkcija controllinga, koja je i jedna od njegovih ključnih uloga u kompaniji.

Moj predlog je da se ne držite strogo nekog definisanog modela, već da u zavisnosti od potreba vaše organizacije odredite jednog ili nekoliko controllera (biznis controlleri) koji bi konstantno bili u vezi sa šefom controllinga i koji bi obavljali opšte i specifične poslove na njegov zahtev. Ovo je model **delimično decentralizovanog controllinga**. Svi controlleri bi po zahtevu šefa controllinga bili okupljeni oko nekog projekta i prisustvovali bi redovnim sastancima službe. Ovaj model je primenljiv bez obzira na to da li je služba controllinga direktno pod rukovodstvom direktora finansija ili je nezavisna. Decentralizacija controllinga je poželjna u ključnim poslovnim segmentima: proizvodnja, prodaja, investicija, logistika, nabavka, računovodstvo...

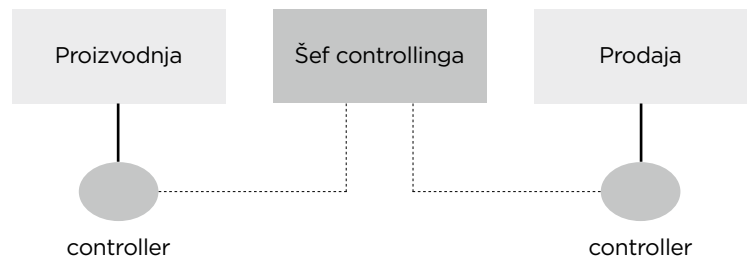
Jedna od ideja decentralizacije jeste da controller **direktno odgovora** menadžeru controllinga ali i da je sastavni deo tima funkcije. Na primer, fabrički controller indirektno odgovara direktoru fabrike i fizički se nalazi u fabrici. Takođe, on ima **snažnu direktnu vezu** i sa šefom controllinga, kome je i odgovoran.

U Neoplanti je controlling trenutno centralizovano organizovan i imamo sedam controllera. Sa druge strane, smatram da postoje opravdani razlozi i za delimičnu decentralizaciju službe u cilju ukupnog doprinosa biznisu. Javiću vam rezultate ukoliko u budućnosti primenimo ovaj model. ■

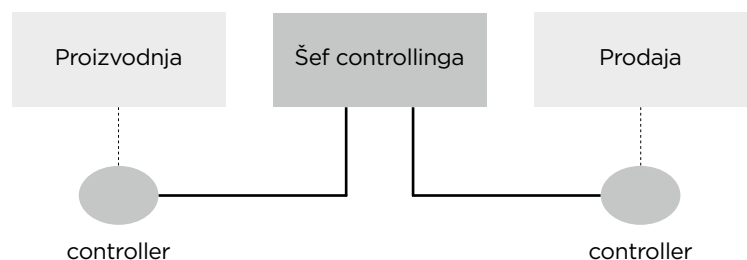
CENTRALIZOVANI CONTROLLING



DECENTRALIZOVANI CONTROLLING



DELIMIČNO DECENTRALIZOVANI CONTROLLING



TATJANA LUKIĆ
MICROSOFT

Poslovna analitika u oblaku - znanje na dohvat ruke

„Veliki izazovi donose satisfakciju”, kaže Tatjana Lukić,
Regionalni direktor prodaje „Microsoft” poslovnih rešenja

Tatjana Nježić

Krhka a snažna, već na početku razgovora ova mlada uspešna žena ističe da je „Microsoft” u stalnom usponu, između ostalog i konstantno osvajajući nova saznanja i plasirajući na tržište nova rešenja.

U ovom trenutku to znači...?

„Microsoft” je iznedrio mnogo inovacija, pre svega u polju poslovnih rešenja („Microsoft Dynamics”) i poslovne analitike (BI). Plasirali smo na tržište novu vrstu BI rešenja, „Power BI”, koje klijentima daje nove mogućnosti kombinovanja ne samo tradicionalnih izvora podataka, nego i onih koji dolaze sa socijalnih mreža, pretraživača, raznih baza koje se mogu naći na internetu... iz tzv. nestruktuiranih sadržaja. Tako finansijski analitičari, controlleri i korisnici dobijaju sveobuhvatniju sliku o rezultatima i trendovima u svom poslovanju. Otišli smo i korak dalje, u svet tzv. veštačke inteligencije.

Na koji način? U kom smislu?

To su alatke koje zovemo „Power Q&A” i „Power Query”. Pojednostavljeno rečeno, čovek ljudskim govorom komunicira sa sistemom, ne

pomoću formula ili kompleksnih upita. Korisnik uobičajenim sklopom reči izražava svoju potrebu; na primer – trebaju mi podaci o kretanju prodaje artikala u prethodnom kvartalu na određenoj teritoriji i sistem će vam dati grafikon i tabelu koje pokazuju tražene podatke i trendove... Možete napraviti komparativnu analizu u različitim periodima ili na različitim područjima, filtrirati rezultate po odabranim kriterijumima i obavljati druge analitičke upite. Suština je, dakle, da vi pitate, razgovarate sa sistemom i on vam vraća informacije.

Krajnji cilj novih verzija je da ponude viši nivo produktivnosti i fleksibilnosti, te da omogućе korisnicima brže i kvalitetnije donošenje poslovnih odluka zasnovanih na sveobuhvatnim podacima.

Smatrate li sebe uspešnom poslovnom ženom, odnosno šta po vama znači biti uspešna poslovna žena?

Smatram sebe uspešnom poslovnom ženom jer radim posao koji me inspiriše, koji mi daje mogućnost da radim u jednom sjajnom timu, da saradujem sa ljudima iz svih krajeva



foto: Dalibor Damilović

sveta, kupcima „Microsoftovih” rešenja koji u novim tehnologijama vide pokretač svog razvoja i rasta.

■ Uspevate li da uskladite privatno i poslovno?

I u privatnom i u poslovnom životu najvažnija je motivacija, želja, posvećenost.

Imam jedanaestogodišnju ćerku i materinstvo vidim kao svoj najvažniji i najlepši zadatak. Uskladiti privatno i poslovno jeste delikatan balans, ali on vam istovremeno daje mnogo snage i radosti i na jednom i na drugom planu. Zapravo, u uspešnoj poslovnoj karijeri ne vidim prepreku ka ispunjenom privatnom životu, ni obrnuto. Naprotiv, jedno drugo dopunjuju.

■ Kako izgleda jedan radni dan u „Microsoftu”?

„Microsoft” je kompanija koja ima veliki broj proizvoda, brojna područja kojima se bavi i svaki, razume se, ima svoje specifičnosti. Kada je reč o onome što ja radim, to je posao koji je u velikoj meri određen činjenicom da je u pitanju

regionalna pozicija, te da su članovi mog tima, partneri i klijenti rasuti u 24 zemlje za koje sam odgovorna. Ključni sastojak mog posla i načina rada je stalna komunikacija. Na primer, komunikacija sa članovima mog tima je pretežno virtuelna, jer se oni nalaze u Litvaniji, Estoniji, Sloveniji, Hrvatskoj, Kipru, Bugarskoj... Naši timski sastanci su virtuelni i dešavaju se nekoliko puta nedeljno, preko Lync-a, „Microsoft” rešenja za komunikaciju putem interneta. Fizički se kao tim sastajemo možda jednom u pola godine i upravo zbog toga je stalna komunikacija toliko važna. Kao menadžer, često putujem na razne lokacije i obilazim zaposlene, partnere i klijente. Zbog toga je teško napraviti kroki jednog radnog dana, jer oni često ne liče jedan na drugi.

■ Šta vam je bio najveći izazov?

Čitava moja karijera je dobrim delom satkana od izazova. Završila sam Ekonomski fakultet u Beogradu, magistrirala ekonomiju na Centralnoevropskom univerzitetu u Budimpešti, ali umesto u bankarstvu, moja karijera otpočela je u svetu informatike, u kome sam i ostala.



Moji prvi poslovi bili su zadaci konsultanta za poslovne informacione sisteme (ERP). Poslednje godine u „Microsoftu” sazdane su, na neki način, od konstantnih izazova jer je to kompanija koja vrlo brzo raste, menja se i napreduje, a sa njom i delokrug mojih odgovornosti. U ovom trenutku, „Microsoft” se transformiše u kompaniju koja sebe vidi kao „services and devices” kompaniju, kroz koncept koji bi mogli nazvati – znanje u oblaku.

■ A to je?

Pre svega promena paradigme. Pre dvadeset i više godina „Microsoft” je napravio revoluciju ne samo u informatičkom svetu, nego i u životu većine ljudi. Ondašnja vizija 'računar na stolu gotovo svakog pojedinca' uveo nas je u informatičku eru i promenio nam život.

Od tada su se vremena izmenila. Poslednjih desetak godina primat dobija novi trend – računarstvo u oblaku (cloud computing). Dakle, družimo se, komuniciramo, poslujemo virtuelno – preko oblaka. Facebook, Twitter, Hotmail, Skype, LinkedIn – podaci se više ne čuvaju na personalnim računarima nego se sve nalazi u

oblaku. Informacije se dele među korisnicima, stalno se uvećavaju...

U poslovnom svetu, klijenti sve više napuštaju klasični model investiranja u tehnologiju, koji podrazumeva kupovinu računarske opreme, programa, obezbeđivanje prostora i stručnjaka za održavanje računarskih sistema i prelaze na model „iznajmljivanja” tehnologije kao usluge. Pojednostavljeno – plati koliko koristiš. Sa modela kapitalnog troška prelazi se na model operativnog troška. Time se i model poslovanja informatičkih kompanija menja i okreće pružanju informatičkih usluga preko „oblaka”.

„Microsoft” je kao odgovor na ove trendove svoja rešenja optimalizovao za poslovanje u oblaku i na tržište plasirao rešenja kao što su Office 365, koji nudi dobro poznate aplikacije poput Worda, Excela, Outlooka u oblaku, kao servis na koji se možete pretplatiti na mesečnom nivou i koristiti ga u skladu sa svojim potrebama. Iz meseca u mesec, možete povećavati ili smanjivati broj korisnika, dodavati nove aplikacije kao što su Lync, Sharepoint, Microsoft Dynamics NAV ili CRM Online, ili isključiti neke od njih kada za njima prestane potreba.

■ Po čemu je „Microsoft” poseban?

Pre svega je poseban po viziji! Takođe, i po širini i dubini svog portfolia, koji obuhvata alatke, programe i platforme koje mogu da zadovolje sve potrebe korisnika, od privatnih do poslovnih.

■ Da se našalimo; vizija je ženskog roda?

U tome je njena dodatna posebnost i lepota i snaga... Šalu na stranu; kao što je imao viziju 'računar na stolu svakog pojedinca', „Microsoft” danas ima viziju da svojim rešenjima pomogne svakom pojedincu da ostvari svoj pun potencijal.

„Microsoft” je jedina kompanija koja daje pun spektar rešenja i izlazi u susret svim potrebama korisnika, „Microsoft” rešenja vam omogućavaju da izbrišete krutu granicu između privatnog i poslovnog sveta i obezbeđuju mobilnost, efikasnost i visok nivo produktivnosti, bilo da ste kod kuće, u kancelariji ili u pokretu.

■ Ali to i plaši?

Naravno, postoji i ta dimenzija. Međutim, jedna od najbitnijih odlika „Microsoft” rešenja u oblaku jeste upravo usklađenost sa najstrožijim standardima za očuvanje privatnosti i bezbednosti podataka, uključujući i EU standarde o zaštiti privatnosti podataka, ISO 27001 standard o bezbednosti podataka i mnoge druge.

■ Da li u „Microsoftu” postoji controlling, controlleri?

„Microsoftov” pristup je takav da je controlling integrisan u sve poslovne funkcije, pa tako i u prodaju, kojom se ja bavim, te se može reći da u svakom od nas „čuči” controller. U „Microsoftu” koristimo koncept „balanced scorecard” u upravljanju poslovanjem i pratimo ne samo finansijske pokazatelje, nego i veliki broj drugih ključnih parametara uspeha (KPI), kao što su indeks zadovoljstva klijenata i partnera, koji su nam izuzetno važni. Na početku svake poslovne godine sprovodi se temeljan i opsežan proces planiranja i budžetiranja, potom se prati učinak kroz stalna poređenja planiranog i ostvarenog. Čim se detektuju odstupanja rade se „Correction of Error” planovi kako bi se aktivnosti korigovale i obezbedilo ostvarenje plana. Controlling je zato integralni deo poslovanja.

■ Trend u controllingu je BI alat, koristite li ga? Šta je neophodno za kvalitetan controlling?

„Microsoft” koristi pre svega svoje tehnologije, dakle Power BI, Power Pivot, Excel. No, ono što je bitno to je da za kvalitetan controlling morate imati kvalitetne podatke. Zbog toga je izbor ERP rešenja, iz koga primarno dolaze podaci za controlling, ključni faktor uspeha. Naša ERP rešenja, Microsoft Dynamics NAV i Microsoft Dynamics AX, integrišu „Microsoftova” tehnološka dostignuća u moćne, agilne i savremene poslovne sisteme koji se mogu implementirati kod klijenta, u tzv. „on premise” modelu ili koristiti kao usluga u oblaku, na Microsoft Azure platformi. Kao takvi, dostupni su širokom spektru klijenata, od malih preduzeća sa nekoliko zaposlenih do najvećih kompanija.

■ Šta su ERP rešenja?

To su rešenja za sveobuhvatno, integrisano upravljanje poslovanjem firmi koja pokrivaju i automatizuju sve poslovne funkcije, od planiranja i budžetiranja, preko nabavke, prodaje, proizvodnje, servisa do upravljanja zalihama, kadrovima, obračuna plata... Dakle, rešenje koje vam kao korisniku i menadžeru daje uvid u sve aspekte poslovanja i omogućava da efikasno upravljate resursima kompanije.

■ Možemo li navesti neki primer uspešne implementacije vaših Microsoft Dynamics ERP rešenja u Srbiji?

Sa više od 250 implementacija u Srbiji, Microsoft Dynamics je jedno od vodećih ERP rešenja na domaćem tržištu. Među našim klijentima su vodeće kompanije koje posluju u Srbiji, kao što su „Jaffa”, „Polimark”, „Ivančić i sinovi”, „Unipromet”, „Novi Pazar put”, „Floridabel”, „Crops & Partners” i mnoge druge. Pomenute kompanije imaju svoje specifičnosti jer se bave različitim delatnostima (prehrambena industrija, farmacija, građevinarstvo, trgovina), ali im je svima zajedničko da sa uspehom koriste Microsoft Dynamics rešenja, kao i da im je controlling sastavni deo poslovanja. ■

ISKUSTVA CONTROLLINGA U VELIKOM SISTEMU

MISLI VELIKO



Olivera Krneta
direktor Sektora
finansija za privatne
i poslovne korisnike,
TELEKOM SRBIJA

Veličina i značaj koju ima kompanija *Telekom Srbija* uslovljavaju da svako od nas ima svoj lični stav i mišljenje o samoj kompaniji, ali to mišljenje često nije sveobuhvatno i svakako je opterećeno određenom merom subjektivnosti. *Telekom Srbija* na tržištu Srbije, Bosne i Hercegovine i Crne Gore pruža usluge fiksne i mobilne telefonije, interneta i multimedije milionima korisnika i to pod brendovima mt:s, OPEN, IPTV, Sve na klik, BOX itd. Da bi ovako velikom broju korisnika mogli da omogućite kvalitetnu uslugu, u kompaniji je angažovan veliki broj stručnjaka iz različitih oblasti, organizovanih u više organizacionih celina koje su međusobno povezane horizontalno i vertikalno.

U skladu sa tim osnovne karakteristike ovog velikog sistema su:

- veliki broj korisnika
- veliki broj različitih usluga
- veliki broj profesionalaca iz različitih oblasti.

Na ovu konstataciju treba dodati i određene specifičnosti telekomunikacije, kao i **uloge/ pozicije ekonomiste (controllera)**. Danas smo svedoci svakodnevnih promena i ubrzanog razvoja na polju telekomunikacija, pa je upravo to i razlog što su stalno učenje i usavršavanje u ovom svetu neophodni i praktično su proces koji se nikada ne završava. Pomenuta brzina promena, ali i obim čitave materije, stavljaju pred ekonomiste, pravnike, menadžere, odnosno stručnjake iz drugih oblasti, veliki profesionalni izazov.

Ekonomista u *Telekomu Srbija* je često pod izazovom koji se zove „komunikacija sa inženjerima”.

Važno je imati u vidu i da je poslovanje *Telekom Srbije* u značajnoj meri regulisano i od strane nadležnog regulatornog tela RATEL-a. Iz toga proizilaze i dodatne obaveze kompanije u smislu izveštavanja, ali i drugih aktivnosti.

Jednu od specifičnosti predstavlja i činjenica da se, osim maloprodaje, *Telekom Srbija* bavi i veleprodajom, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom tržištu. Činjenica da *Telekom Srbija*, preko povezanih pravnih lica, posluje i na tržištima drugih zemalja osim Srbije, ima za posledicu potrebu da se u kompaniji radi ne samo konsolidovano izveštavanje, već i konsolidovano planiranje.

Poznavanje telekomunikacione terminologije nameće se kao neminovnost, jer u suprotnom

sama (ne)komunikacija može predstavljati prepreku u radu controllera. Ekonomista je često pred izazovom koji se zove „komunikacija sa inženjerima“, bilo da se radi o postavljanju zahteva izveštajne prirode ili razumevanju nekog novog projekta u kojem je uloga ekonomiste analiza ili oblikovanje nove usluge kroz troškovni model.

Sve aktivnosti koje se obavljaju, a koje se mogu podvesti pod controlling, bez obzira da li su strateškog ili operativnog nivoa, zahtevaju konstantnu i složenu podršku organizacionih celina i pojedinaca iz oblasti informacionih tehnologija.

U *Telekomu* su aktivnosti koje se podrazumevaju pod „controllingom“ koncentrisane u okviru Direkcije za finansije. Ona se sastoji od takozvanih „isturenih službi“, koje se nalaze u svim drugim organizacionim delovima društva te su preko njih u direktnoj vezi sa prodajom, marketingom, logistikom, tehnikom, IT-om, HR-om i drugim važnim delovima kompanije. Ovakva organizacija omogućava bolje razumevanje procesa karakterističnih za svaku konkretnu direkciju, ali i kvalitetniju komunikaciju sa različitim organizacionim celinama.

Radi se kalendarski (godišnji) poslovni plan korisnika, prihoda, troškova, investicija i cash flow-a, a kasnije, tokom godine, mesečni fore-

Poznavanje telekomunikacione terminologije nameće se kao neminovnost, jer u suprotnom sama (ne)komunikacija može predstavljati prepreku u radu controllera.

casti do kraja kalendarske godine. Izveštavanje od strane finansija je redovno mesečno i trudimo se da skratimo rokove.

Rešenja koja pomažu pri radu u velikom sistemu:

1. Delimična decentralizacija finansija

Ima smisla kada je u pitanju veliki sistem(i) i doprinosi boljem razumevanju procesa, poznavanju zaposlenih, lakšoj i kvalitetnijoj komunikaciji, boljem objašnjenju pojava, rezultata i na kraju sveobuhvatnijem i kvalitetnijem zaključivanju i izveštavanju.

2. Primena dva modela troškovnog računovodstva

Ovo daje fleksibilnost, jer imate opciju izvora podataka pa možete da birate u zavisnosti od potrebe.

3. Interne obuke zaposlenih

Obuke obavljaju kolege koje zaposleni i nadređeni smatraju stručnjacima u svom poslu, a koji istovremeno vladaju veštinama prezentacije. Praksa pokazuje da je kod specifičnih aktivnosti i potreba najbolje da obuku zaposlenih obavljaju ljudi iz sopstvenog kadra, odnosno da se rade interne obuke.

4. Postojanje internog IT rečnika

Olakšava komunikaciju sa IT sektorom. U *Telekomu Srbija* postoji „IT rečnik“, koji služi razumevanju određenog stručnog pojma i koji navodi zaposlene da koriste jedan naziv za jedan pojam. Na ovaj način se sprečava zabuna u komunikaciji među zaposlenima, a koja nastaje zbog korišćenja različitih naziva za jedan isti pojam. ■

TAGETIK

Upravljanje učinkom sa strašću

Direktor razvoja Marko Pjeralini i operativni direktor Manuel Velutini otkrivaju tajnu svetskog uspeha kompanije *Tagetik* na tržištu upravljanja korporativnim učinkom

Luca Pieretti
Tagetik

Tagetik (www.tagetik.com) je svetski dobavljač korporativnih softverskih rešenja za upravljanje učinkom, upravljanje objavljivanjem podataka, finansijsko upravljanje i sisteme poslovne inteligencije za finansijsku službu. S poslovnica u više od 30 zemalja i sa preko 600 kupaca širom sveta, ta kompanija jedan je od svetskih prodavaca softvera s najbržim rastom u sektoru upravljanja učinkom a ipak i dalje pruža doživljaj „male firme“, koji dovodi do najvećeg stepena zadovoljstva kupaca u tom sektoru.

Tajna Tagetikovog uspeha

Manuel Velutini: *Tagetik* je mlada kompanija sa znatnim iskustvom i jakom strašću i odlučnošću - to je tajna našeg uspeha. To je potpuno italijanska kompanija koja posluje kao međunarodni ambasador za upravljanje korporativnim učinkom (corporate performance management - CPM) i koja je pri tom ostvarila neke sjajne rezultate. U našoj „kuhinji“ zapravo ima samo nekoliko sastojaka: nepodeljena usmerenost na ulaganje u ono što znamo kako da radimo bolje od drugih, sve veća hrabrost i odlučnost u okviru naše mreže (od zaposlenih i partnera do kupaca), snažna povezanost s našom korporativnom kulturom koja se zasniva na dubokom razumevanju upravljanja finansijama i učinkom, kao i zajednički ciljevi i strategije koji se ostvaruju kroz timski rad. Kada se ti sastojci pomešaju možemo videti rekordne finansijske

rezultate, kao na primer 2013. godine, i to: rast prihoda od 25%, 12. uzastopna godina dvocifrenog rasta, rast periodičnog prihoda od 37% i preko 100 novih kupaca širom sveta.

Osim toga, u istraživanjima sektorskih analitičara *Tagetik* se i dalje rangira kao lider zbog svoje proizvodne vizije i izuzetnog zadovoljstva kupaca. Ovaj odličan rezultat posledica je visoke tražnje za *Tagetikovom* objedinjenom platformom za upravljanje finansijskim učinkom (Financial Performance Platform™ (FPP)). Ovo rešenje sledeće generacije za finansijsku službu – bilo da se instalira u kompaniji bilo da se nalazi u cloud-u – izabrale su da primene srednje i velike organizacije, uključujući i korporacije iz liste Global 500, u preko 40 zemalja i iz svih industrijskih sektora, što potvrđuje *Tagetikovu* sposobnost da podrži finansijske i strateške potrebe kompanija širom sveta.

Marko Pjeralini: Veoma smo ponosni na rezultate iz prošle godine i dobro smo pozicionirani, tako da u 2014. godini možemo da kapitalizujemo naš zamah. Dobro, to možda zvuči jednostavno, ali u stvarnosti ima mnogo izazova s kojima se suočavamo svaki dan. Poslovni ambijent se brzo menja. Od finansijske službe se traži da radi više, često s manje resursa, da poštuje sve kraće rokove i da se posao uradi bez obzira gde se ljudi nalaze – u kancelariji, na putu, s kauča u dnevnoj sobi ili – tužno ali istinito – dok su na odmoru. *Tagetik* tumači taj svet dok se razvija, osluškuje tržišne zahteve, definiše naš put i ažurira ga iz dana u dan.



foto: Nicola Ughi

Marco Pierallini (stoji) Manuel Vellutini (sedi)

Najveća dostignuća ove godine

Manuel Vellutini: Pre godinu dana nisam mogao ni da zamislim da danas mogu da kažem da sam ponosan što sam partner SAP-a. Bili smo konkurenti u rogovskoj borbi a danas smo „sa-ratnici“. Takmičimo se na tržištu upravljanja korporativnim učinkom a opet, istovremeno saradujemo u jednoj niši tržišta gde su Tagetik i SAP najbolji - saradujemo na tehnologiji SAP HANA® kako bismo pobedili ostale konkurente. To je fantastično. „In-memory“ tehnologija je budućnost CPM i podići će ga na sledeći nivo omogućavajući detaljno operativno planiranje, konsolidovanja u realnom vremenu, sofisticiranu prediktivnu analitiku i više od toga. Zato smo uspostavili OEM partnerstvo sa SAP-om i podržavaćemo SAP HANA uz SQL Server i Oracle kao osnovnu bazu podataka za Tagetik u 2014. godini. Naši kupci zavise od opsežnog ugrađenog sistema finansijske inteligencije koji izdvaja Tagetik u odnosu na druge prodavce CPM rešenja i sada koristimo prednost najsavremenije „in-memory“ tehnologije SAP HANA kako bismo ponudili još inovativnije mogućnosti finansijskoj i drugim službama.

Marko Pjeralini: Do toga je došlo zahvaljujući velikom ulaganju u naš proizvod, što omogućava da se naša strategija razvija iz dana u dan. Za mene je velika inovacija Tagetik 5, najnovija verzija našeg proizvoda. To će biti



foto: Magazzino77



foto: Magazzino77

kombinacija najbolje tehnologije na tržištu koju su plasirali naši ključni tehnološki partneri, kao što su *Microsoft* i *SAP* i našeg najboljeg integrisanog rešenja za finansije. Naš proizvod će pomoći finansijskoj službi da postiže više u smislu rezultata i učinka, da radi brže, na jeftiniji način i uz manje napora. *Tagetik 5* će našim kupcima omogućiti da rade bez obzira gde se nalaze – u kancelariji, na putu ili u svojoj dnevnoj sobi. *Tagetik 5* radikalno unapređuje način na koji se aplikativni sistemi koriste u poslovnim organizacijama. On će podržati način poslovanja finansijskih organizacija bez diktiranja načina na koji će da rade. Naš kontinuirani uspeh potvrđuje da je organizacijama potrebna jedinstvena, objedin-

jena platforma za upravljanje finansijskim učinkom koja omogućava finansijsku konsolidaciju i zaključivanje knjiga i izveštaja, budžetiranje i prognoziranje, strateško i dugoročno planiranje, upravljanje profitabilnošću i analitiku, upravljanje objavljivanjem podataka i kolaborativno integrisano izveštavanje. Bez obzira na vrstu primene, naši kupci biraju: instaliranje rešenja u kompaniji, javni „cloud“ s jednim ili više korisnika ili privatni „cloud“. Stalnim osluškivanjem potreba naših kupaca razvili smo najkompletnije i najinovativnije rešenje na današnjem tržištu i radujemo se nastavku uspešne 2014. godine za *Tagetik*, naše kupce i naše partnere.

Doria House Lab kao rezultat *Tagetikove* poslovne kulture

Marko Pjeralini: Doria House Lab je rezultat naše celokupne poslovne kulture – ne samo one koja pripada meni i Manuelu. To je materijalizacija *Tagetikovog* motoa „Učinak sa strašću“. Restaurirali smo jednu staru vilu u brdima iznad Luke koja se zove Vila Dorija i koja je dizajnirana tako da bude prostor za održavanje *Tagetikove* radionice o upravljanju korporativnim učinkom. To je savršen ambijent za kolaborativni *brainstorming* s našim kupcima. Kroz taj projekat angažovaćemo svoje kupce kao i eksperte za taj domen, tehnologiju i procese iz naših istraživačkih, razvojnih i konsultantskih organizacija kako bismo razvijali nove ideje da možemo zajedno da se pozabavimo izazovnim ciljevima iz oblasti upravljanja učinkom u finansijskoj službi.

Manuel Velutini: Kao što je rekao Marko, Doria House Lab je mesto gde se naša strast susreće s učinkom. Radeći zajedno sa svojim kupcima na rešavanju njihovih poslovnih potreba osetili smo da saradnju i timski rad s njima treba da pomerimo korak dalje. U Doria House Lab radićemo direktno sa svojim kupcima kako bismo najbolje shvatili probleme u finansijskoj službi i definisali zajedničku strategiju za rešavanje tih problema. Naši kupci i partneri pomoći će da zajedno napravimo pobedničku strategiju. ■



Manuel Vellutini

IZVRŠNI POTPREDSEDNIK, GLAVNI OPERATIVNI MENADŽER, TAGETIK

„Tagetik je osnovan u Luki, Italija, u srcu Toskane. Tokom našeg rasta u globalnu kompaniju zadržali smo strast naših toskanskih korena. Naša strast, vezana za „performance management“, je naša DNK. To znači neprestano osluškivanje naših klijenata i stalne inovacije kako bi ispunili njihove poslovne potrebe. Ta strast nalazi se u suštini naših dugogodišnjih i cenjenih odnosa sa klijentima i snažne svetske partnerske mreže. Upravo ta strast i posvećenost omogućili su nam da rastemo brzo, širimo se globalno, a da istovremeno zadržimo vodeću poziciju po pitanju zadovoljstva klijenata u našoj branši. To je Izvršavanje sa Strašću.“

Postanite dio Tagetik porodice.

www.tagetik.com





foto: Dalibor Damilović

Važno je biti pažljiv slušalac

U ovom broju odškrinuli
smo vrata kancelarije
Nađe Kovačević,
direktorke marketinga
Delta Motorsa

■ Kako izgleda radni dan direktora marketinga?

Svaki radni dan marketing menadžera je drugačiji. Uglavnom počinje pregledom vesti i aktivnosti konkurencije, a potom se nastavlja planiranjem ili egzekucijom ranije planiranih aktivnosti i akcija. Glavni kvalitet ovog posla je što nikada nije monotono i svaki projekat je novo poglavlje.

■ Koliko saradujete sa drugim sektorima?

Saradnja sa ostalim sektorima unutar kompanije je od vitalnog značaja, jer na taj način se dobijaju ali i distribuiraju informacije. Sve aktivnosti marketinga su unapred dogovorene i usklađene sa sektorom prodaje, postprodaje i finansija.

■ Koja znanja su potrebna direktoru marketinga?

Sem znanja koja podrazumeva sam posao, potrebno je da bude pažljiv slušalac, spreman da prihvata ali i kreira nove ideje. Veoma je važna komunikacija.

■ Kako se razvijala vaša karijera?

Počela sam da radim kao pripravnik u kompaniji koja se u to vreme zvala *Delta M grupa*, gde sam dva meseca upoznavala kompaniju kroz različite sektore.

Nakon toga sam tri godine radila u Sektoru plana i kontrole (controlling), na pravljenju menadžerskih izveštaja. Godine 2006. mi se ukazala prilika da od početka osnivanja radim u kompaniji



PRIVATNO

■ Omiljeni hobi?

Plivanje, a i dosta čitam, to me opušta.

■ Koji ste znak u horoskopu?

Riba.

■ Gde vidite sebe za pet godina?

Bilo gde, samo je važno da budem srećna.

Delta Motors koja je uvoznik BMW i MINI vozila za Srbiju i Crnu Goru i to u marketingu. Raditi i graditi novu kompaniju od početka je neprocenljivo iskustvo na koje sam izuzetno ponosna.

■ Kako top-menadžment u Vašoj kompaniji doživljava marketing menadžera ?

U BMW-u se marketing posmatra kao strateška funkcija i kompanija se trudi da to prenese na sve svoje partnere i uvoznike.

■ Šta je najveći izazov (problem) za marketing menadžera?

Balansiranje između zahteva i ciljeva u prodaji i postprodaji i strateških pravaca razvoja brenda.

■ Zašto volite svoj posao?

Glavna prednost ovog posla je to što je svaki dan drugačiji i što zahteva stalno učenje i usavršavanje različitih veština.

■ Gde vidite budućnost marketinga?

Sve češće se govori o digitalnom marketingu, koji je svakako budućnost.

■ Da li je prednost ili mana kada si žena u marketingu?

Statistika kaže da je prednost.

■ Ako biste opisali marketing menadžera kao jednu životinju, koja bi to bila?

Delfin.

■ Koliko časova dnevno/nedeljno radite?

To je teško uprosečiti, ali svakako je više od 40 sati nedeljno, što je neko prosečno radno vreme.

■ Koliko dnevno e-mailova dobijete?

Stotine e-mailova, mail box mi je stalno na ivici da bude prepun.

■ Koliko imate sastanaka?

Tri do četiri.

■ Telefonskih poziva?

Dvadesetak.

■ Koliko često putujete?

Jednom mesečno.



KAKO UZ POMOĆ GETPIVOTDATA SPOJITI DVE PIVOT TABELE U JEDNU

Instant dva u jedan



Ivan Veselinović
planer analitičar
GRAND PROM

Siguran sam da će se većina naprednih korisnika programa Excel složiti sa mnom da su pivot tabele jedan od najkorisnijih alata. On se najčešće koristi za unakrsne analize, ali ponekad nam čak ni pivot nije dovoljan sam po sebi, već samo služi kao prelazna kalkulacija koju koristimo da bismo popunili neku drugu tabelu u već zadatoj formi. Tu na scenu stupa funkcija GETPIVOTDATA, koja preuzima podatke uskladištene u pivotu. U nastavku teksta ću vam pokazati kako sam rešio konkretan problem uz pomoć funkcije GETPIVOTDATA, odnosno **kako sam spojio dva pivota u jednu tabelu**.

Problem: Radi analize marketinškog budžeta na mesečnom nivou za svaki brend pojedinačno, pojavila se potreba za izveštajem koji treba da prikaže realizaciju („ACT“), plan („BUD“), apsolutnu varijansu („ACT-BUD“) kao i relativnu varijansu („ACT-BUD“)% marketinških troškova. Dimenzije za poređenje su tržišta, vrste i podvrste troškova i brendovi. Problem je u tome što se ostvareni i budžetirani troškovi nalaze u različitim bazama podataka, pa se samim tim i izveštaji nalaze u dve različite pivot tabele! Ne postoji mogućnost da se podaci spoje u jednu tabelu, odnosno treba da nađemo način da ukrstimo podatke iz dva pivota. Pitanje je kako da uparim podatke iz dva pivota? Na Slici 1 je prikazan pojednostavljen prikaz dve pivot tabele.

	J	K	L	M	N
	Pivot za Budget			Pivot za Actual	
YTD		BUD 13		YTD	ACT 13
Tržište 1		66.180		Tržište 1	62.750
Brend A		66.180		Brend A	62.750
ATL activities		10.150		ATL activities	22.544
BTL Consumers		27.670		BTL Consumers	36.959
Marketing research		17.500		Marketing research	3.247
Other marketing expenses		3.851		Other marketing expenses	
Sponsorship		3.483		Sponsorship	
Support from principals		3.526		Support from principals	
Grand Total		66.180		Grand Total	62.750

Slika 1: Dve pivot tabele

Controller mora odlično da poznaje funkcije Excela

Oba pivota napravljena su u programu Excel 2010, „Compact form (Design→Reports Layout→Show in Compact form) a potpuno je isto raditi i sa „običnim“ Excel-om 2003 („Tabular form“). Originalna baza podataka za levi pivot („Budget“) izgleda ovako:

	A	B	C	D	E
1	Tržište	Brend	Activity	Description	BUD 12
2	Tržište 1	Brend A	ATL activities	Agency costs	3.612
3	Tržište 1	Brend A	ATL activities	Media buying	3.098
4	Tržište 1	Brend A	ATL activities	Production	3.440
5	Tržište 1	Brend A	Marketing research		17.500
6	Tržište 1	Brend A	Other marketing expenses		3.851
7	Tržište 1	Brend A	Support from principals		3.526
8	Tržište 1	Brend A	Sponsorship		3.483
9	Tržište 1	Brend A	BTL Consumers	POS material	27.670

Slika 2: Originalna baza podataka

Rešenje: Potrebno je izvući podatke iz pivota uz pomoć funkcije GETPIVOTDATA. Finalni izveštaj bi izgledao ovako:

	A	B	C	D	E	F
1						
2					ACT-BUD	
3	Aktivnost	BUD	ACT	u EUR	u %	
4	ATL activities	10.150	22.544	12.394	122,1%	
5	BTL Consumers	27.670	36.959	9.289	33,6%	
6	Marketing research	17.500	3.247	-14.253	-81,4%	
7	Other marketing expenses	3.851	0	-3.851		
8	Sponsorship	3.483	0	-3.483		
9	Support from principals	3.526	0	-3.526		
10	Brend A	66.180	62.750	-3.430	-5,2%	
11						

Slika 3: Finalno rešenje

Sada dolazimo i do ključnog dela, odnosno funkcije GETPIVOTDATA koja treba da povlači podatke iz pivota. Pokazaću formulu na primeru ćelije B4 („ATL activities, BUD“, 10.150):

= GETPIVOTDATA (“BUD 13 “; J6; “Tržište”; “Tržište 1”; “Brend”; “Brend A”; “Activity”; A4)

Prvi argument („BUD 13“) je ime polja iz pivota (pogledaj Sliku 1). Ovaj argument označava šta želite da sabirate. Drugi argument (\$J\$6) je bilo koja tačka u pivot tabeli (neophodno je da bude fiksirana ćelija). Ovaj argument označava pivot tabelu i dovoljno je stati na bilo koje polje pivota. Sledeći argument se koristi po principu parova: 3 i 4, 5 i 6, 7 i 8. Oni predstavljaju parove podataka koje želimo da izvučemo. Na primer, da smo stavili samo argument 3 (Tržište) i argument 4 (Tržište 1), dobili bismo rezultat 66.180.

Obratite pažnju na poslednji, 8. argument (ćelija A4). Sa ovim argumentom smo dobili univerzalnu formulu za celu kolonu „B“, što znači da je još samo potrebno iskopirati ćeliju B4 „na dole“ i onda dobijamo kompletan izveštaj - za troškove na tržištu 1, za brend A. Imajući u vidu da u realnom primeru izveštaj ima dosta redova, jasno je koliki je značaj ovakve formule. Na isti način je urađena i kolona „C“ sa ACT podacima, s tim što je jedina razlika u izvoru podataka (koristi se desni pivot za ACT podacima).

Ako u pivotu ne postoji neka pozicija, tada će formula da vrati rezultat #REF. Ovo ne znači da postoji greška, već da je vrednost nula. Zato treba koristiti i funkciju IFERROR(,0) i onda bi konačna formula glasila:

= IFERROR(GETPIVOTDATA(“BUD 13 “;\$J\$6;”Tržište”;”Tržište 1”; “Brend”;”Brend A”;”Activity”;A4);0)

Na kraju, evo i dela jednog izveštaja koje operativno koristim u *Grand kafi* uz pomoć GETPIVOTDATA. Kompletan izveštaj ima preko 700 linija i dobija se iz dva potpuno različita pivota. Za ažuriranje kompletne tabele potrebno mi je najviše pet minuta. S obzirom na to da realni izveštaj

=IFERROR(GETPIVOTDATA("BUD 13 ";BUD13!\$A\$3;"Tržište";\$G11;"Brend";\$H11;"Activity";\$E11;"Description";\$J11);0)				K	L	M	N
5	Pomoćne kolone (ne prikazuju se u izveštaju)			Finalni izveštaj			
6	Activity	Zemlja	Brend	ACT	BUD	Index A/BUD	Diff A-BUD
8		Tržište 1		511.560	381.214	134	130.346
9		Tržište 1	Brend A	62.385	66.180	94	- 3.795
10	ATL activities	Tržište 1	Brend A	22.544	10.150	222	12.394
11	ATL activities	Tržište 1	Brend A	7.900	=IFERROR(G	219	4.288
12	ATL activities	Tržište 1	Brend A	9.000	3.098	291	5.902
13	ATL activities	Tržište 1	Brend A	5.644	3.440	164	2.204
14	BTL Consumers	Tržište 1	Brend A	36.595	27.670	132	8.925
15	BTL Consumers	Tržište 1	Brend A	-	-	-	-
16	BTL Consumers	Tržište 1	Brend A	36.595	27.670	132	8.925
17	BTL Consumers	Tržište 1	Brend A	-	-	-	-
18	BTL Consumers	Tržište 1	Brend A	-	-	-	-
19	Marketing research	Tržište 1	Brend A	3.247	17.500	19	- 14.253
20	Sponsorships	Tržište 1	Brend A	-	3.483	-	- 3.483
21	Support from principals	Tržište 1	Brend A	-	3.526	-	- 3.526
22	Other Marketing expenses	Tržište 1	Brend A	-	3.851	-	- 3.851
23		Tržište 1	Brend C	64.643	65.140	99	- 497
24	ATL activities	Tržište 1	Brend C	64.643	14.200	455	50.443
25	ATL activities	Tržište 1	Brend C	8.101	6.789	119	1.312
26	ATL activities	Tržište 1	Brend C	56.543	7.411	763	49.132
27	ATL activities	Tržište 1	Brend C	-	-	-	-

Slika 4: Deo izveštaja od 700 redova

prikazuje troškove za više tržišta i više brendova, primetićete da formula ima više promenljivih nego u prethodnom primeru u kojem su prikazani podaci za tržište 1 i brend A. Važno je pomenuti i da su kolone E:H pomoćne i ne prikazuju se u krajnjem izveštaju, ali neophodne su da bi bilo moguće kopiranje formule do kraja tabele.

Da bi funkcija GETPIVOTDATA ispravno radila, svi podaci koje želite da izvučete iz pivota moraju biti vidljivi. Tačnije, ako biste pomoću filtriranja sakrili deo podataka, funkcija bi pokazala grešku ili nulu. Moj savet je da pivot iz kog funkcija izvlači podatke čuvate u skrivenom radnom listu kako biste izbegli eventualne greške.

Napomenuo bih još da se osim klasičnog načina, GETPIVOTDATA može napisati i na jednostavniji način i to tako što u „Formula bar“ upišemo znak „=“ i kliknemo na bilo koje vrednosno polje u pivot tabeli – tada će se pojaviti cela funkcija. Nakon toga potrebno je samo da izmenite delove koji treba da budu promenljivi, tako što ćete umesto teksta upisati određenu referencu, kao što je već prikazano u primerima.

Cilj ovog teksta jeste da vam ukaže na značaj automatizacije izveštaja u Excelu. Moje mišljenje je da GETPIVOTDATA u mnogim situacijama može da vam ubrza i poboljša proces. Kao krajnji rezultat dobio sam izveštaj koji je kombinacija dva pivota. Za njegovo ažuriranje je potrebno samo osvežiti podatke u pivotu, a sve ostalo vreme raspoloživo je za analizu varijansi i tumačenje rezultata, odnosno za bavljenje suštinom controllinga. ■

Sertifikat bonitetne izvrsnosti je međunarodno priznata oznaka i jedan od najvažnijih evropskih standarda kojima se definiše kvalitet poslovanja.

Za 2014. godinu samo 1% kompanija u Srbiji ispunjava uslove za dobijanje ovog prestižnog sertifikata.

Proverite da li se i Vaša firma nalazi u klubu poželjnih partnera!

AAA®

Bisnode

Informacije: aaa.bisnode.rs aaa@bisnode.rs 0112252740

ANALIZA VARIJANSI MATERIJALA (KOLIČINE I CENE)

Gde su moji novci?



Dragan Vještica
direktor controllinga,
DR OETKER

Đorđe Keks, direktor FMCG konditorske kompanije SLATKA KUĆA analizira rezultate poslovanja za prethodnu godinu sa menadžmentom kompanije koji čine: Tom Količina - direktor prodaje, Marko Lin - direktor proizvodnje i Milan Mrav - controller.

ĐORĐE (direktor): Dobar posao! Izgleda da je naša prodaja prošle godine premašila budžet. Očekivali smo prodaju od 200.000 kg slatkiša, ali se ispostavilo da smo prodali 210.000 kg. Naporan rad prodajnog tima doneo je rezultate.

TOM (prodaja): Hvala, Đorđe. Našu snagu čine veliki prodajni tim i sjajni proizvodi.

ĐORĐE (direktor): Slažem se. Međutim, osim dobre prodaje, malo sam zabrinut za DM (direktan materijal) i DL (direktan labor-rad). Očekivali smo 5% povećanje ovih troškova u odnosu na prvobitni budžet, jer prodaja je 5% viša nego što je predviđeno. Međutim, prekoračenje troškova daleko je premašilo tih 5%. Moramo da držimo pod kontrolom troškove materijala.

MARKO (proizvodnja): Po meni, ovo nije tačno! Proizvodnja koristi manje materijala nego što je predviđeno budžetom, a prosečno vreme potrebno da se proizvede svaka jedinica takođe je manje nego što se očekivalo. To bi trebalo da rezultira time da troškovi materijala i troškovi radne snage budu niži od očekivanog, a ne viši.

ĐORĐE (direktor): Milane, vi ste sigurni u cifre koje ste mi prezentovali?

MILAN (controlling): Apsolutno. Ukupni troškovi direktnog rada i direktnog materijala bili su veći od planiranih, čak i nakon što se razmotri povećanje prodaje.

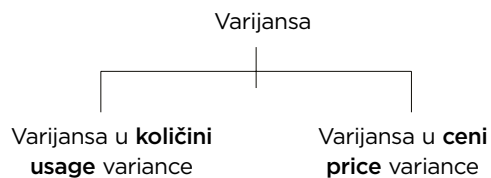
ĐORĐE (direktor): Možete li mi dati više detalja o tome kako se to desilo? Želim da znam šta je izazvalo rast troškova materijala. Kako ću ja mojoj dragoj da kupim novu bundu a sebi skroman Ferrari 458 Spider? Gde su moji novci?

Da pojasnimo. Đorđe je za vrednovanje rada svoje kompanije koristio analizu upoređivanjem stvarnih troškova (ACT) sa planskim (BUD). Ovo je **kontrolna faza budžetiranja**. Problem koji je nastao

jeste prekoračenje troškova direktnog materijala. Mi ne možemo jednostavno da objasnimo ove troškove tako što ćemo reći da smo „platili više za materijal“ ili „previše materijala je korišćeno u proizvodnji“. Razlika mora da se izračuna tako da se **identifikuju tačni uzroci** prekoračenja troškova materijala.

Razlika između stvarnih troškova i standarda (ili budžeta) obično se objašnjava dvema odvojenim varijansama:

- **varijansa u količini (usage variance)**
- **varijansa u ceni materijala (price variance)**



Zamislite da je kompanija imala sledeću situaciju u vezi sa nabavkom i potrošnjom za jedan materijal:

	Količina (kg)	Cena (EUR)	Vrednost (EUR)
Planirano (BUD)	100	10,0	1.000,0
Ostvareno (ACT)	95	10,5	997,5
Varijansa			+2,5

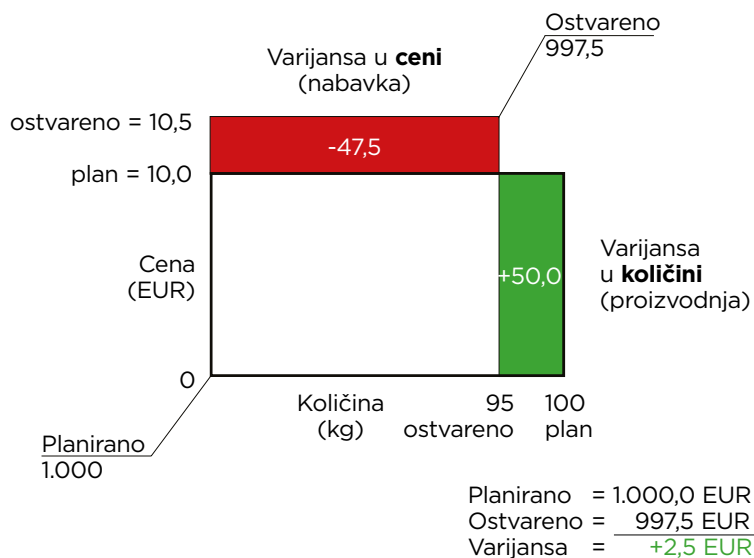
Očigledno je da postoji **pozitivna varijansa** od +2,5 EUR, što znači da je kompanija uštedela. **Količinska varijansa** jeste razlika između stvarne količine materijala koji se koriste u proizvodnji i budžetskih količina materijala koje je trebalo da se koriste u proizvodnji zasnovanoj na standardima. Varijansa u **ceni materijala** jeste razlika između stvarnih troškova za kupljeni materijal i troškova u budžetu na osnovu standarda. Controller tada počinje da računa varijanse:

■ varijansa u količini

Količinska varijansa je pozitivna za +5 kg (100 kg–95 kg) jer smo koristili manje materijala. Ako to želimo da izrazimo u novcu, to je onda 5 kg x 10,00 EUR = **50,00 EUR**. Direktor proizvodnje zaslužan je za pozitivnu varijansu od 50,00 EUR jer je efikasnije koristio materijal u proizvodnji.

■ varijansa u ceni

Varijansa u nabavnoj ceni je negativna za -0,5 EUR, jer smo plaćali višu cenu materijala (10,0 EUR–10,5 EUR). Ako to želimo da izrazimo u novcu, to je onda -0,5 EUR x 95 kg = - **47,5 EUR**. Direktor nabavke je odgovoran za negativnu varijansu od - 47,5 EUR jer je skuplje plaćao materijal.



Uzroci varijansi materijala (količina, cena) mogu biti različiti. Odgovor moramo potražiti u sektoru **nabavke**, kada su cene u pitanju, i u **proizvodnji**, kada su količine u pitanju. Naredni prikaz sadrži nekoliko mogućih objašnjenja za ove varijanse.

KOLIČINA POZITIVNA VARIJANSA +50,0 DIREKTOR PROIZVODNJE	CENA NEGATIVNA VARIJANSA -47,5 DIREKTOR NABAVKE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Materijali većeg kvaliteta uzrokuju manji škart. ■ Interni treninzi zaposlenih unapređuju efikasnost korišćenja materijala. ■ Godišnji remont mašina smanjuje otpad i škart. ■ Nova tehnologija koja se primenjuje u procesu proizvodnje povećava efikasnije korišćenje materijala. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Velika potražnja uzrokuje da dobavljači povećaju cene. ■ Bankrot ključnog dobavljača uzrokuje manjak količina i nabavku po nepovoljnim uslovima. ■ Neefikasnost odeljenja nabavke u pregovorima. ■ Nabavljeni su materijali mnogo većeg kvaliteta, sa nešto većom cenom, ali totalni efekat trebalo bi da daje pozitivne rezultate.

Bez obzira na uzroke negativnih ili pozitivnih varijansi, kompanija bi trebalo da preduzme korektivne akcije u vezi sa analizom varijansi materijala. Zato se i koristi izraz **kontrolna faza budžetiranja** korišćenjem analize varijansi. ■

OTVORENE OBUKE



CONTROLLING

		Cena (EUR)
+ Akademija Controllinga po licenci i programu Controller Akademie Munich (5 treninga po 3 dana)	20–22. okt (14. generacija) 17–19. nov (15. generacija) 15–17. dec (16. generacija)	2.900
+ Nivo 1 – Controlling & Controller	20–22. okt; 17–19. nov; 15–17. dec	690
+ Nivo 4 – Psihologija u controllingu	29–31. okt; 12–14. nov; 22–24. dec	690
+ KPI in controlling (engleski)	11. dec	290*
+ HR controlling	21. nov	290**

IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT (REPORTING)

+ SUCCESS® pravila	16–17. okt; 24–25. nov; 15–16. dec	690
+ Napredni grafikoni u Excelu	23–24. okt; 27–28. nov; 17–18. dec	690

MENADŽMENT

+ Finansije za nefinansijere	30–31. okt	590
+ Savremeni menadžer	3–4. nov	590
+ Biznis plan	1–2. dec	590
+ Napredni Excel	24–25. nov	590

VEŠTINE

+ Komunikacione veštine	27–28. okt	390
+ Upravljanje vremenom	10–11. nov	390
+ Vođenje sastanaka	10. dec	190
+ Timski rad	8–9. dec	390
+ Prezentacione veštine	25–26. dec	390

FINANSIJE

+ Analiza finansijskih izveštaja	27–28. okt	590
+ Cash Flow analiza	27–28. nov	590
+ Business Case (CAPEX analiza)	13–14. okt	590

HR

+ HR controlling	21. nov	290**
------------------	---------	-------

*49 EUR za članove ICV Srbija, trener je Dietmar Paschet, Controller Akademie Munich

**49 EUR za članove ICV Srbija



MINI INTERVJU:
BJARTE BOGTSNES

Controlling je mnogo više od bavljenja brojevima

foto: Dalibor Danilović

„Trebamo više onoga što ja zovem dobrim controllingom da bi stvari krenule napred”, kaže na početku razgovora za magazin Controlling gospodin Bjarte Bogsnes, prvi čovek controllinga norveške kompanije Statoil.

■ Imate li uvid u controlling u Srbiji i kako sagledavate tendencije controllinga u svetu?

Ne mislim da postoje preterano velike razlike u izazovima u Srbiji i u ostatku sveta kada govorimo o upravljanju, controllingu, generalno o biznisu. Vaše okruženje u kom se odvija biznis je isto tako nepredvidljivo kao i u bilo kojoj drugoj državi. Takođe, imate istu potrebu za agilnim i fleksibilnim menadžmentom, kao i većina drugih država i firmi.

■ Kako vidite budućnost controllinga, odnosno upravljanja u narednoj deceniji ili možda i duže?

Verujem da je za Beyond budgeting, za njegovu primenu i implementiranje potrebno vreme, ali sam uveren da ćemo se, recimo, za dvadeset godina smejeti, odnosno s osmehom gledati na to kako smo vodili naše kompanije u 2014. godini.

■ Kako biste ukratko opisali dobrog controllera?

Dobar controller ima mnogo veća interesovanja od onoga što jednom rečju definišemo kao finansije, on nastoji da razume biznis, da ga sagleda sa raznih aspekata... Podrazumeva

se da dobro poznaje pravila sistema ali je vrlo zainteresovan za ono što motiviše i pokreće ljude, zanima ga i vođstvo. Dakle, za mene je to mnogo više od samog bavljenja brojevima. Možda bi bilo dobro promeniti i ime, jer same reči controlling i controller imaju prilično kruto značenje.

■ Imate li neki savet za ovdašnje controllere i menadžere koji su upućeni na controlling?

Ako Beyond budgeting deluje strašno veliko, krupno u smislu zaokreta ili inovacije, rekao bih da je to iz više razloga i na više načina opravdani rizik, zato što ako se ispostavi da negde nešto ne funkcioniše, firma uvek može da se vrati prvobitnom načinu poslovanja.

Takođe, uveren sam da niko neće zaboraviti kako da se bavi budžetom i upravljanjem po postojećem modelu ako pokaže otvorenost za nove tendencije. Ako poredite taj minimalni rizik, čak i eventualno izvestan negativan rezultat u nekom trenutku ili koraku usled primene Beyond budgetinga sa potencijalom koji to nosi – stvari su jasne same po sebi. Najbolji dokaz za to jeste iskustvo kompanija koje su pokušale, a treba reći i da su prošle bez negativnog rezultata. ■



FRANCUSKA

Šta sve možeš u Provansi za sedam dana

Kada jednom posetite Provansu, u nju ćete moći još mnogo puta da se vraćate a da pritom uvek otkrijete neku novu dimenziju njene lepote ili da u njoj uživate na neki novi način!

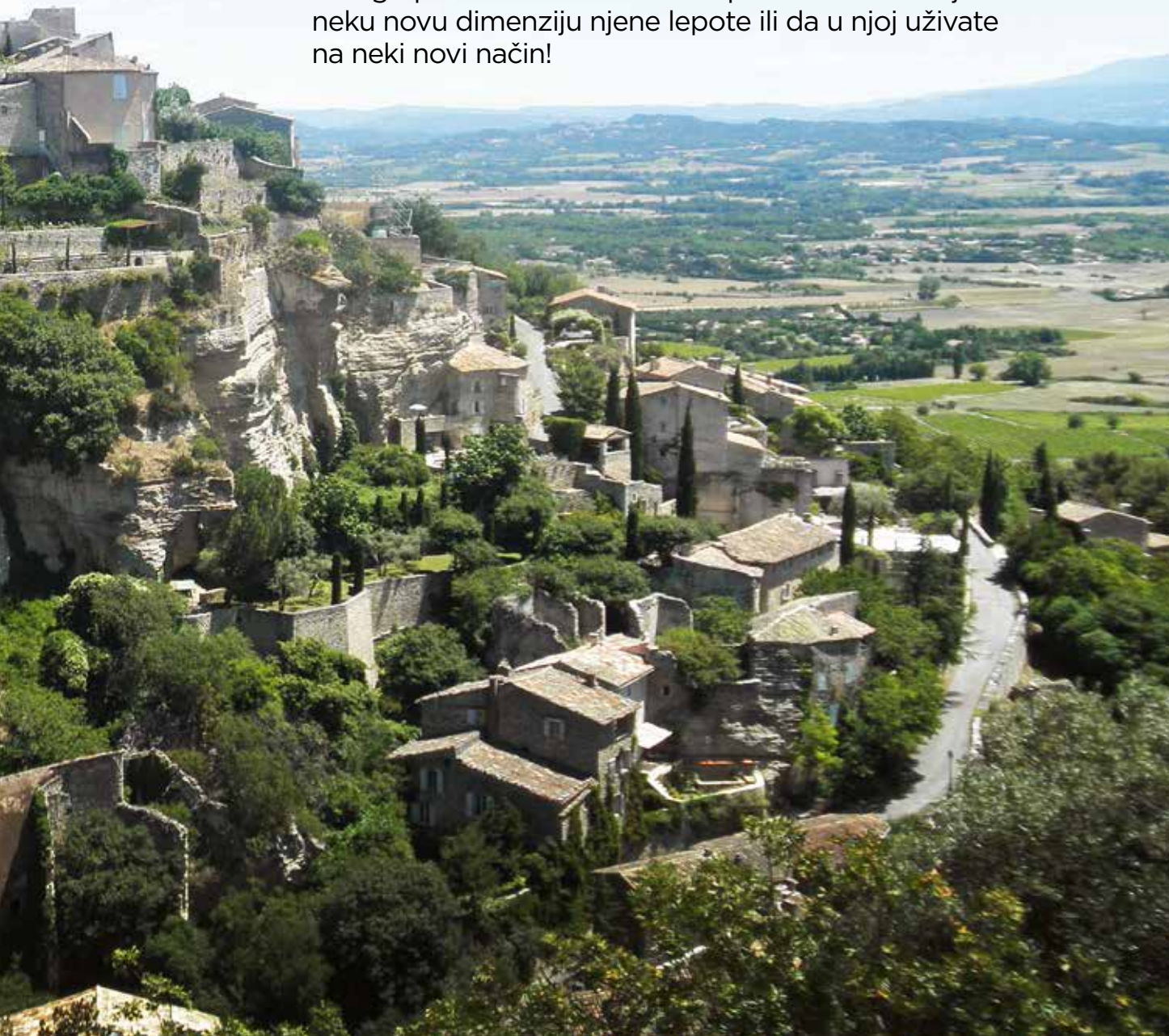


foto: Aleksandar Duković

Ako se odlučite da posetite Provansu, verovatno će vam najveća dilema biti kako da organizujete put kroz ovu prilično veliku oblast, a da u njoj vidite sve ono što je vredno pažnje. Jedno je sigurno - preambiciozan plan da obiđete veliki broj lokaliteta za kratko vreme neće biti najbolja odluka, jer šarm ove južne francuske regije najbolje možete da osetite ako se opredelite za lagani tempo. A lepotu ćete otkrivati u svemu - dok doručkujete kroasane uz belu kafu u dvorištu pansiona na autentičnim provansalskim imanjima, u šetnji vijugavim stazama kroz žitna polja, u degustaciji odličnih vina u nekom od šatoa, u obilasku malih slikovitih mesta u kojima vreme kao da je stalo, u zalasku sunca nad zatalasanim poljima lavande...



Aleksandar Duković
Tekst preuzet iz
magazina „Wine Style”

ČEMU SU SE DIVILI SEZAN I VAN GOG

Proleće je, verovatno, najbolje vreme da otputujete na jug Francuske. Leta su prilično topla, mada je to period kada cveta lavanda, po kojoj je regija inače poznata i tada je sva u lila tonovima. A Provansa je preostalim delom godine izuzetno koloritna – pejzaž je satkan od pastelnih i jarkih tonova – zlatnih polja pod žitom i ovsom, žutih polja uljane repice i suncokreta, tu i tamo prošaranih krvcrvenim poljima maka, te zelenih tonova brežuljkastih vinograda.



Boje prirode kao da su se prenele i na arhitekturu, pa su ulice gradova i sela obojene nežnim tonovima, sa obaveznim intenzivnim akcentima – marinskoplavim, bledoljubičastim ili travazelenim šalonima na prozorima i vratima kuća. Tome treba pridodati izlokane kamene ulice, bokore cveća na prozorskim daskama, i devojku u dugoj cvetnoj haljini nežnih tonova koja gura bicikl sa korpom na volanu – i imate ambijent kao sa neke arhaične reklame, ali i

istinsku sliku koju ćete često zaticati na ulicama ovdašnjih gradova.

Mnogi svetski poznati slikari ovde su nalazili svoju inspiraciju; Gogen, Sezan, Van Gog, Pikaso, Matis proslavili su provansalski pejzaž na svojim platnima, a mit o jedinstvenom blistavom svetlu i nebu specifične prozračnoplave boje učinili su da ova regija postane sanjano mesto za stvaranje mnogim slikarima i fotografima iz celog sveta.



GRADOVI

Svi gradovi u Provansi, bez obzira na veličinu, odišu istinskom patinom koja izbija iz mnogobrojnih autentičnih građevina starih po nekoliko vekova.

Aix-an-Provence je univerzitetski, kulturni i turistički centar Provanse, pa zato i ne čudi što vrvi od života. Sav u malim skverovima sa fontanama, trgovima sa prepunim baštama kafića, zvonnicama katedrala... grad je jedinstvena simbioza urbanog duha i istorijskog ambijenta. Široki bulevar Mirabeau u centralnoj zoni, sa dvostrukim dvoredom i brojnim lokalima sa obe strane, uvek prepun šetača, po mnogo čemu podseća na čuveni Champs-Élysées, pa Aix mnogi smatraju Parizom južne Francuske. U Aixu su svoju inspiraciju tražili Stendal i Zola, a najčuveniji je po Polu Sezanu koji je okolinu ovog grada preneo na mnoga platna. U obilasku grada

možete pratiti oznake „C“, koje ukazuju da lokalitet upućuje na Sezanov život i rad.

Poznat kao istorijsko sedište Rimljana, obližnji gradić Arl mesto je gde ćete naći mnoštvo građevina pod oznakom Uneska, od kojih je najčuvenija Arena, nastala u I veku n.e., u kojoj su održavane tradicionalne borbe gladijatora, a danas popularne borbe bikova. Grad je takođe poznat i kao mesto u kojem je živeo Vinsent van Gog - ovde je naslikao neka od svojih najpoznatijih dela, između ostalih i sliku **Suncokreti**. Posebno preporučujemo posetu kafeu **Terrace** na Place du Forum, koji je bio inspiracija za jedno od njegovih najčuvenijih dela **Café Terrace at Night**.

Smešten na obalama Rone, Avinjon je poznat kao istorijsko sedište katoličkih poglava-



ra. Ovde je u 14. veku ustoličen papa Klement V, a o bogatoj tradiciji ovog danas vrlo urbanog mesta svedoče i ostaci mosta na Roni iz XII veka.

Topla preporuka je i obilazak Sen Remija, malog mesta u blizini Avinjona. Osim što je u njemu rođen Nostradamus, Sen Remi neobično je mirno i šarmantno mesto u kojem možete provesti nekoliko prijatnih sati u šetnji ili uživanju u lokalnim kafeima i restoranima.



SELA

Provansu je u svetu više od svega proslavio pejzaž i neobično šarmantna i poetična seoca. Smeštena najčešće na nekoj uzvisini, tako da do njih vodi krivudavi put kroz žitna polja, pružaju prizor kakvim se najčešće ilustruje ova regija. Jedno od najfotografisanih svakako je mesto Gordes, poznato još u vreme Kelta, čije neke od građevina potiču još iz XI veka, a savremene se grade isključivo od kamena, tako da ne odudaraju od nekadašnje arhitekture.

Selo Russillon poznato je po neobičnim crvenim stenama na kojima se nalazi i u čije se tonove uklapa i celokupna arhitektura mesta, sva u narandžastim i terakot tonovima.

Neobičan je i živopisan i L'Isle-s-la-Sorgue kroz koji protiče reka deleći ga na više ostrva, tako da je ono karakteristično po mostovima i nalik nekoj maloj francuskoj Veneciji. Ovo mesto je neobično po još nečemu – ovde se nalazi oko tri stotine antikvarnica u kojima možete naći rustični nameštaj karakterističan za Provansu. Za Uskrs i u avgustu ovde su sve ulice zakrčene jer se održava sajam antikviteta, jedan od najvećih u Evropi.



HRANA

Provansalska kuhinja ima odlike kao i sve mediteranske kuhinje, pa su i ovde riba i plodovi mora zastupljeni, ali posebno obeležje ovdašnje gastronomske prakse jeste upotreba obilja povrća, najviše plavog patlidžana, kao i lokalnih začina koji jelima daju posebnu aromu - ruzmarina, bosiljka, timijana, origana i morača. Provansa je poznata po proizvodnji maslinovog ulja, pa je ono nezaobilazni sastojak većine jela. Takođe, provansalski specijaliteti su domaći džemovi i marmelade, kao i sušeno i kandirano voće. Uz razne vrste sireva i peciva, kao i u celoj Francuskoj, to otprilike čini osnovu kuhinje ove regije, uz priličnu zastupljenost mesa divljači od kojeg se pripremaju brojni delikatesi.



VINA

Provansa je čuvena po crvenim i roze vinima. Ima ukupno osam ključnih regiona sa AOC oznakom - Côtes de Provence, Les Baux-de-Provence, Coteaux Varois en Provence, Coteaux de Pierrefort, Bandol, Cassis, Bellet i Palett.

Kao dobro razvijen brend, našem tržištu je poznat Chateauneuf du Pape - selo u neposrednoj blizini Avinjona. Samo mesto jedno je od najposećenijih u Provansi, upravo zbog vina, a naročito od kada su mnogi Amerikanci ovde kupili imanja. Kako to obično biva, domaćini su prilično komercijalizovali vinsku priču i time privlače veliki broj turista. Mora se priznati da je

Chateauneuf du Pap vrlo slikovito mestašce, sa brojnim vinotekama i restoranima, a predeli na putu do njega su idilični.

Ipak, s obzirom na to da se nalazi u blizini, poseta starom mestu Gigondas bila bi mnogo bolji izbor. Bez prevelike gužve, mnogo autentičniji, sa zanimljivijom arhitekturom, Gigondas daje manje poznata vina širokom auditorijumu, ali kvalitetnija. U lokalnoj vinoteci mogu se kupiti izuzetna vina ovog kraja za svega desetak evra po boci, a još važnije od toga - pre nego što se odlučite za kupovinu, možete da probate baš svako uz malu napojnicu, čiji iznos ćete sami odrediti. ■





VINSKI PODRUM

Vinarija Radovanović

Krnjevo, Šumadija

Tekst:
Aleksandar Duković

Svuda u svetu najviše se piju domaća vina, što je i prirodno, a prirodno je i da priču o srpskim vinima započnemo sa vinarijom *Radovanović*. Simpatični (čikica) Miodrag Mija Radovanović, inače vlasnik ove vinarije, jedan je od najvećih srpskih vinskih vizionara. Kada je pre više od dvadeset godina odlučio da osnuje privatni podrum, tada novu kategoriju kod nas, nije bilo sigurno kako će se ta priča završiti. Danas su njegova vina među najboljim srpskim, a ozbiljno mogu da konkurišu i nekim poznatim stranim etiketama. Njegovi *Cabernet Sauvignon*, *Franc Cabernet*, *Chardonnay* nezaobilazne su boce u svakoj iole ozbiljnijoj kolekciji ljubitelja vina u Srbiji, a ako hoćete nekog stranca da impresionirate dobrim šumadijskim vinom, slobodno mu možete ponuditi nešto iz *Podruma Radovanović*

„Nema ništa lepše nego kad zimi, kad ovde napada sneg, upalim kamin i pustim ploču Josipe Lisac, Time-a, Indexa-a... Sipam čašu vina, drva pucketaju, ploča krcka... To je za mene uživanje“, rekao mi je jednom prilikom Mija Radovanović dok smo obilazili njegovo imanje u Krnjevu, nadomak Velike Plane. A kako ćete i u kojim prilikama vi piti njegova vina, to je na vama.

Mija Radovanović je inače enolog po struci i da je skoro ceo svoj život proveo baveći se vinom. Priču je gradio polako, na zdravim osnovama, postepeno i planski šireći vinograde i proizvodnju. Danas ih je trideset hektara, proizvodi se oko 220.000 litara vina, a što se tiče prodaje tu nema većih problema. Njegova vina imaju svoju vernu i sve brojniju publiku.

U njegovom pristupu vinarstvu uočljivi su ozbiljnost, pedantnost i iskrenost, ali naro-



foto: Vladimir Miloradović

čito stalna želja za učenjem. Tako ćete Miju često videti na seminarima, degustacijama, radionicama, uvek spremnog da čuje savet, mišljenje. Svejedno da li ste tek apsolutni laik ili vrhunski vajnmejker. Zajedno sa njim napredovala su i njegova vina, što se naročito dobro vidi na njegovom *Cabernet Sauvignonu*. Od samog početka radi sa ovom sortom od koje stvara dve linije – osnovnu i premium, i tu se najbolje vidi raznolikost njegovog vinarskog umeća.

Iako je prepoznatljiv po ovim vinima, vedrog duha i pun nekog dečačkog optimizma Mija voli i da se igra, pa se tako često pojavi neki njegov sjajan *Chardonnay*, *Riesling*, *Rose*...

Znajući ga i sudeći po onome što je do sada radio, biće od njega još mnogo dobrih, a verovatno i novih vina. ■



controlling

MAGAZIN ZA PROFESIONALCE U CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE

PRETPLATA

Poštovani, ukoliko želite da dobijate magazin **controlling** na svoju adresu, možete se pretplatiti na naš časopis.

Cena godišnje pretplate: 99 EUR dinara za četiri broja
U cenu su uračunati troškovi poštarine i PDV

IME I PREZIME/NAZIV FIRME _____

ADRESA _____

MESTO _____

KONTAKT TELEFON _____

PIB _____

MCB Menadžment Centar Beograd
011/ 3047 126, 063/8500 991, mcb@eunet.rs



Svi za jednu, Super Kartica za sve!



Sakupljajte bodove provlačenjem kartice u svim IDEA prodavnicama, NIS Petrol benzinskim stanicama, GAZPROM benzinskim stanicama, koristeći proizvode Sberbanke u skladu sa aktuelnom ponudom, kupovinom novih polisa ili obnovom osiguranja na prodajnim mestima DDOR-a Novi Sad ili koristeći Vaš Telenor pripejd račun.



Bonovi za kupovinu stižu na Vašu kućnu adresu

Kada u jednom obračunskom periodu sakupite dovoljan broj bodova, na kućnu adresu Vam stižu bonovi za kupovinu koje možete iskoristiti na prodajnim mestima partnera Super Kartice.

Popunite i potpišite pristupnicu i učlanite se još danas!

Više informacija na www.superkartica.rs
Besplatni Call centar 0800 301 300



Kako da poboljšate izveštaje?

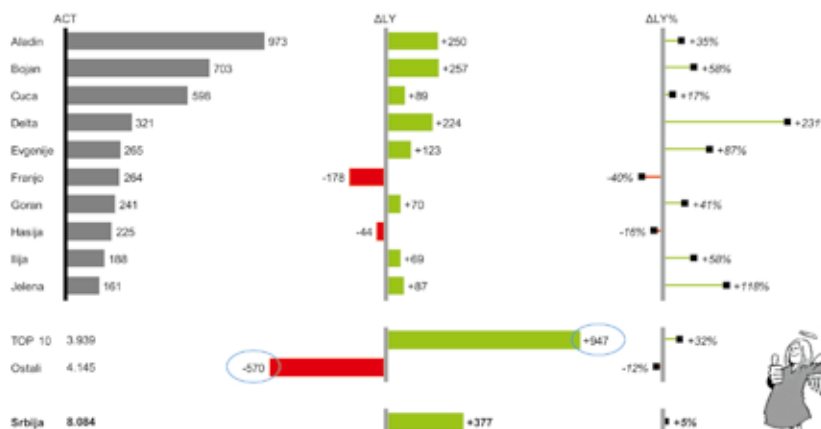
Top 10 customers - YTD

Customer	T€		TREND	SHARE (in total sales)		
	2013	2012	13/12	13	12	trend %
A	973	723	+35%	12%	9%	28%
B	703	446	+58%	9%	6%	50%
C	598	509	+17%	7%	7%	12%
D	321	97	+229%	4%	1%	214%
E	265	142	+87%	3%	2%	78%
F	264	442	-40%	3%	6%	-43%
G	241	171	+41%	3%	2%	34%
H	225	269	-16%	3%	3%	-20%
I	188	119	+58%	2%	2%	50%
J	161	74	+119%	2%	1%	108%
TOP 10 - SUM:	3.939	2.993	+32%	49%	39%	25%
OTHERS	4.145	4.715	-12%	51%	61%	-16%



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

Global doo
Prodaja u kEUR
Jan...Sep 2013.



Izvor: Controlling

MCS Menadžment Centar Beograd

Pozovite:

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



063 700 45 18