

controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 02 ■ DECEMBAR 2014.

tema broja

Ljudi u controllingu

intervju

VIOLETA KOVAČEVIĆ
MERCATOR S

iz prve ruke

- Selekcija kadrova
- Trendovi u Controllingu
- CPR izveštaj



na pauzi

Putopis – Kuba
Hedonizam – Restoran Zemono





Ubrzajte svoj biznis!

Isprobajte

Office 365 Business Premium

<http://aka.ms/O365-business-trial>

Microsoft Dynamics CRM Online

<http://aka.ms/dynamics/crm>

controlling

MAGAZIN O 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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Aleksandar Duković

ZAMENIK GLAVNOG UREDNIKA

Bojana Pejčić

REDAKCIJA

Darko Vljaković, Ivana Krsmanović, Tatjana Nježić, Sandra Šćepanović, Ana Rudić, Dada Jovanović, Marija Šviger, Bojana Jovanović i Biljana Peruničić

GOSTI BROJA

Nenad Radunović, Ivan Dačković, Zoran Daljević, Aleksandra Đorđević, Dragan Vještica, Violeta Kovačević, Danijela Popović, Biljana Duković, Slobodan Žepinić, Branislav Lončar, Aleksandar Teofilović, Đorđe Koprivica

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Dalibor Danilović, Miroslav Petrović, Milan Josipović

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

Rotografika, Subotica

TIRAŽ

10.000 komada

O NAMA

Mi smo sanjari koji obožavaju controlling na nemački način. Naša vizija je da budemo Controlling Competence Center. Naši partneri su: Controller Akademie Munich, IGC International Group of Controlling, ICV International Controllers Association, Hichert © SUCCESS, Zebra BI. Podelite našu strast za controllingom



ICV je Međunarodno udruženje controllera sa sedištem u Nemačkoj. ICV je osnovan 1975. godine i ima 8.000 članova. ICV Srbija ima 202 člana i najveće smo udruženje controllera izvan Nemačke.

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa



CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005

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

Uvodnik

„Ljudi su naše najveće bogatstvo“
Josip Broz Tito

Josip Broz Tito je bio najveći političar svih vremena na ovim prostorima, koji je vladao ondašnjom Jugoslavijom punih 35 godina i bio uzor mnogim generacijama (lider, vođa, uspešan menadžer, CEO, PPV...). Ja sam neutešno plakao kada je Tito umro te 1980. godine. Imao sam devet godina i sanjao sam da ću i ja jednoga dana, kada porastem, da budem kao i on. Sa 18 godina primili su me u CK SKJ (Centralni komitet saveza komunista Jugoslavije) i bio sam na dobrom putu da mi se ostvari vizija. Ali, Tito je bio samo jedan.

Da li su ljudi zaista naše najveće bogatstvo – kao što kaže pomenuti političar ili kao što besomučno ponavljaju direktori kompanija? Ne verujem u tu maksimu. To je obična izlizana fraza kojom se služe menadžeri (top menadžment, PR, CSR, HR, političari) da bi zamazali oči zaposlenima. U kompanijama najveće bogatstvo može da bude market share, brend, baza kupaca, tehnologija ili ogromno naftno polje koje ti je Bog dao. U nekim kompanijama ljudi su zaista bogatstvo, a u nekima su *expendable*. U kompanijama kao što su Facebook, Microsoft ili moj MCB – ljudi su zaista najveće bogatstvo. U rudarskim kompanijama: maloprodaji, restoranima brze hrane, građevini, tekstilnoj industriji, ljudi su *expendable*. To je surova istina.

Kao glavna tema ovog broja namerno je odabrana “LJUDI U CONTROLLINGU”. Ne verujem da su ljudi najveće bogatstvo svake kompanije, ali verujem da sa ljudima treba da se postupa humano. Kao sa ljudima.

U ovom broju imamo četiri sjajna teksta o „ljudima u controllingu“. Svaki od ovih tekstova je ličan i emotivan prikaz autora. Aleksandra, Ivan, Dragan i Zoran su konkretni ljudi, konkretni menadžeri i žive u Srbiji. Ovo su njihove priče. Popijte kafu sa zaposlenima, pogledajte zajedno Ligu šampiona (ili KK CZ u Pioniru), ostavite Excel i idite u proizvodnju i naučite kako da svom šefu kažete „ne“.

Majku mu božju...
Hajmo svi na svoja radna mesta!

Bojan Šćepanović
predsednik ICV
i direktor MCB





more than
chocolate



Kada imaš težak dan
opusti se uz ukus
crne čokolade sa
malinom i crnom ribizlom.
ČOKOLADA + NIACIN



Bolja za mene



more than
chocolate
dark

malina & ukus
crne ribizle

70%
COCOA



Antistress

crna čokolada sa
dodatim vitaminom*



Postigni
unutrasnji
mir



sa- dr- žaj 02

- 10** Deseti po redu SAP Forum održan je pod sloganom *Inovacije kroz jednostavnost*. Gosti na ovom događaju mogli su da se upoznaju sa najnovijim SAP softverskim rešenjima i da vide praktičnu korist od korišćenja HANA platforme.
- 14** O važnosti uloge controllera proizvodnje, kao spone između sektora proizvodnje i finansija piše Nenad Radunović, controller proizvodnje *Koncern Bambi*.
- 18** Tema ovog broja je *Ljudi u controllingu*, a o tome pišu Aleksandra Đorđević (*Telekom Srbija*), Ivan Dačković (*Societe Generale Srbija*), Zoran Daljević (*Atlantic grupa*) i Dragan Vještica (*Dr Oetker*).
- 26** Microsoft Sinergija, jedna od najuticajnijih regionalnih IT konferencija, po četrnaesti put bila je mesto prezentovanja informaciono-komunikacionih tehnoloških inovacija.
- 28** Violeta Kovačević, izvršni direktor Područja finansija i IT *Mercator S*, govorila je u glavnom intervjuu, između ostalog, i o važnosti controllinga u vođenju jedne velike kompanije.
- 34** U ovom broju Bojan Šćepanović, direktor MCB-a, piše o trendovima u controllingu.
- 38** Danijela Popović, finansijski direktor *Peštan*, piše o načinima primene poslovnih softvera i efektima koje imaju na poslovanje kompanije.
- 42** Biljana Duković, HR direktor u *NIS*-u, daje smernice za pravilan odabir kandidata i objašnjava važnost korišćenja adekvatnih metoda u selekciji.
- 46** Slobodan Žepinić, CFO *Henkel Srbija*, kaže u intervjuu da bi controlleri i u Srbiji trebalo da postanu biznis partneri u kompanijama.
- 50** Branislav Lončar, finansijski direktor *MMS Communications*, prenosi iskustva u korišćenju CPR-izveštaja, koji pokazuju finansijsku uspešnost saradnje sa svakim klijentom ponaosob.
- 52** Aleksandar Teofilović, cost controller *West Pharmaceuticals*, piše o mogućoj ulozi controllera u budućnosti.



54 Ivana Višnjić, direktor plana i analize *Jaffa Crvenka*, priča o primeni modernih IT rešenja u poslovanju.

58 Đorđe Koprivica, finansijski direktor *Carslberg Srbija*, daje svoje kratke asocijacije na svako slovo azbuke.

60 *Controlling sistem* i *Modern budgeting* – pročitajte recenzije ove dve sjajne i nadasve korisne knjige, čiji je izdavač MCB.

62 Tropske plaže, čuvane cigare, kokteli, muzika, a sve to obavijeno recidivima komunizma i posledicama duge izolacije, čine Kubu zaista jedinstvenom.

68 Restoran *Zemona* u Sloveniji pravi je teatar ukusa, ili kulinarski tetar, kako god. U svakom slučaju, to je mesto čiji se gastronomski performansi godinama kasnije pamte.

AKTUELNO



ICV PROSLAVLJA 40 GODINA

Međunarodno udruženje controllera ICV sledeće godine proslavlja 40 godina rada. ICV je najveće udruženje controllera na svetu, a ICV Srbija sa 202 člana je najveće udruženje izvan Nemačke.



CFO TAGETIK DAN U NOVOM SADU

Početak septembra na Ribarskom ostrvu u Novom Sadu, a u organizaciji sa prijateljima iz kompanije M&I Systems, održan je CFO Tagetik day. To je ujedno bio i 16. ICV sastanak, a na kojem se govorilo o BI alatima koji controllerima predstavljaju veliku pomoć u redovnim poslovnim aktivnostima. Takođe, promovisan je i prvi broj Controlling magazina. U veseloj atmosferi ovog događaja uživalo je oko 120 posetilaca, koje su činili CFO-i i controlleri.



HR CONTROLLING PO PRVI PUT U SRBIJI

Krajem novembra održan je prvi trening u Srbiji pod nazivom HR Controlling. Ovo je ujedno bio i 17. ICV sastanak, a na kojem je bilo više od 50 učesnika, controllera i HR menadžera. Glavni trener bila je Milica Altgelt, HR controller Crnogorskog Telekoma, koji je inače deo najvećeg telekom operatera na svetu Deutsche Telekom. Milica je demonstrirala kako u praksi izgleda posao HR controllera.



ICV RADNA GRUPA ZAPOČINJE RAD U ITALIJI

Jedanaesti oktobar 2014. godine bio je važan dan za ICV, jer je zajedno sa italijanskom controlling asocijacijom *Asso Controller* organizovao prvu radnu grupu u Milanu. Na sastanku koji je vodio Thomas Biasi, trener Controller Akademie Munich, diskutovano se o pravilima za uspostavljanje dugoročne saradnje, kao i o novim temama u controllingu.

19. ICV SASTANAK, NA TEMU “IZVEŠTAJI ZA MENADŽMENT”

Poslednji, 19. ICV sastanak biće održan 26.12.2014. godine, a glavna tema je „Izveštaji za menadžment“. S obzirom na temu, očekuje se rekordan broj učesnika – više od 150 controllera na jednom mestu!

JEDAN NA JEDAN SA NAJBOLJIM MBA POSLOVNIM ŠKOLAMA

Krajem novembra u hotelu Hyatt u Beogradu organizovan je MBA event „Jedan na jedan“. MBA daje poslovnim ljudima priliku da se upoznaju sa vodećim MBA školama, a prilikom registrovanja za „Jedan na jedan skup“ tim stručnih konsultanata spajao je potencijalne studente sa poslovnom školom koja im najviše odgovora. Neke od škola koje su učestvovala bile su: IE Business School, SDA Bocconi, IESE, Bentley University, Ashridge, Manchester Business School, Hult, University of Sheffield...

ADRIATIC ICV CONTROLLING KONFERENCIJA

U Portorožu je sredinom oktobra organizovana 14. Adriatic ICV controlling konferencija na temu „Action with Passion“. Na konferenciji se raspravljalo o različitim metodama i alatima controllinga, a poseban naglasak stavljen je na strast i akciju, kao ključnoj kombinaciji za uspeh. Na Konferenciji je dodeljeno i priznanje za najučinkovitije poslovno rešenje godine u Sloveniji. Nagrada je pripala kompanijama Borzen d.o.o. za „Uvod u unarni informacijski sistem“, kao i SI.MOBIL d.d. za „Uvod u procese i sisteme efikasnog upravljanja kompanijom“.

NOVE POZICIJE



Ljiljana Aksić, bivši šef controllinga **Mercedes Benz** postala je finansijski direktor **Interex CDE S.**



Miloš Jelić, bivši šef controllinga **Victoria Logistic** postao je IT direktor u kompaniji **Nectar.**



Milan Marković, bivši šef controllinga **Elixir Grupe** postao je finansijski direktor **Victoria Logistic-a.**



Ivan Anđelković, bivši senior controller Atlantic grupe postao je plant controller **Johnson Electric-a.**

SAP FORUM

Beograd, 08. oktobar 2014.
Jugoslovensko dramsko pozorište

Run simple.



DESETI SAP FORUM U BEOGRADU

Jednostavnost i inovacije

Kompanija SAP je početkom oktobra pod sloganom „Inovacija kroz jednostavnost“ organizovala u Jugoslovenskom dramskom pozorištu jedan od najvažnijih poslovnih događaja godine. Na desetom po redu SAP Forumu predstavljeni su novi trendovi i inovacije koje unapređuju poslovne procese

Tokom ovog događaja, kojem je prisustvovalo oko pet stotina posetilaca, predstavljene su softverske inovacije. U prilog važnosti primene novih rešenja govore i podaci jednog istraživanja po kojem tehnološke inovacije značajno doprinose povećanju prihoda kompanija.



O novim SAP rešenjima najpre je govorio **Vojislav Genić, generalni direktor SAP jugoistočna Evropa:**

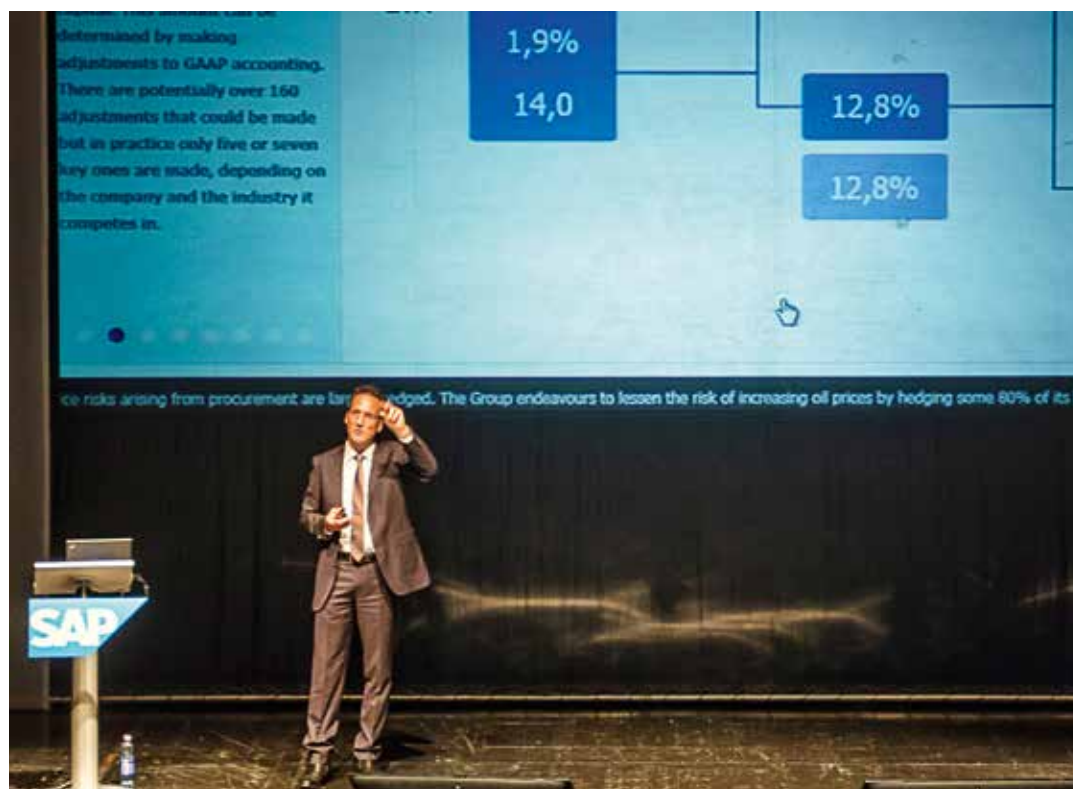
„Jasno je da se rađa nova populacija potrošača i izazov je komunicirati sa njima jer oni imaju sve informacije, dostupne su im. To nas tera da se stalno razvijamo i da se stvaraju novi modeli poslovanja. Danas imamo takozvanu Y populaciju, ljude koji su rođeni osamdesetih godina. Oni su odrasli u digitalnom dobu, a za petnaest godina će činiti 75 odsto radne snage. To će biti izazov za biznis.

Društvene i socijalne mreže su novi fenomen koji će biti sve moćniji, a one trenutno okupljaju jednu milijardu ljudi. Za nekoliko godina pedeset milijardi uređaja će biti povezano u globalnu mrežu. To je snaga interneta.

Zbog tih generacija i trendova koji dolaze SAP je orijentisan na budućnost. Danas, recimo, ne postoji samo ERP već čitava serija softvera, a skoro svaki od njih radi na HANA platformi. Najveća novina je cloud sistem i mi sada pravimo cloud softver koji će raditi i *on premise*.

Danas se SAP rešenja koriste u svim sferama. Recimo, ozbiljnu primenu imaju čak i u ugostiteljstvu, pa i fudbalu. Ranije je trener samo na osnovu intuicije i nekog svog opažanja mogao da procenjuje igrače. A danas, na primer, jedan klub iz Nemačke koristi SAP rešenja koja analiziraju sve performanse igrača, čak i na treningu, tako da trener vrlo tačno u svakom trenutku može da ima sve podatke u vezi sa performansama svakog igrača.“





Zatim je **Andreas Gretch, regionalni potpredsednik i generalni direktor Poslovne analitike za centralnu i istočnu Evropu**, praktično demonstrirao mogućnosti novih softverskih SAP rešenja.

„Potreba za platformom HANA javila se zbog sve većeg broja informacija koje se koriste u poslu, a HANA sve to pojednostavljuje. Može da radi sa real-time softverima, dok kod ERP-a postoje ograničenja zbog broja podataka. Sada možemo da učinimo više u smislu analitike u realnom vremenu. Drugi važan element su korisnička iskustva i zahtevi. Imamo nove generacije i ti zahtevi se menjaju.

Veoma važna je i inovacija za harmonizaciju korisničkog interfejsa. Mnogo ljudi koristi Excel za to, ali može i bolje od toga, tako da analitika daje vrednost u svakodnevnom poslovanju. Možete da imate sistem na desktopu ili cloudu i da ga koristite bilo gde.

Imate vizualizaciju i vrlo lako možete da radite sve izveštaje. Takođe i dashboard izveštaj može da se radi. Možete i da šerujete sve dijagrame. Postoji još mnogo mogućnosti koje daju nova softverska rešenja.“

U drugom delu Foruma svoja iskustva u korišćenju SAP softverskih rešenja sa gostima su podelili predstavnici Elektroprivrede Srbije, Naftne industrije Srbije i Valjaonice bakra Sevojno. ■

Plazma controlling



Nenad Radunović
Controller proizvodnje
KONCERN BAMBI

Pretpostavka, koja se najčešće potvrđuje i u praksi, jeste da proizvodne firme imaju veliki jaz između sektora koji se bavi proizvodnjom (zaposleni u proizvodnji) i sektora za finansije (zaposleni u finansijama). Jedinica mere prvopomenutih je gospodin *Kilogram*, a ovih drugopomenutih je gospodin *RSD*.

Novo rukovodstvo Direkcije za proizvodnju u našoj kompaniji 2008. godine prepoznalo je nedostatak ove veze. Tada je formiran novi sektor u okviru Direkcije za proizvodnju (kontrola proizvodnje), kao i ključna funkcija u cilju ostvarenja pravih relacija sa finansijama – a to je controller proizvodnje (*factory controller*). Prema tadašnjim saznanjima, *Bambi* je bila jedna od prvih domaćih kompanija koja je u svoje poslovanje uvela funkciju controller proizvodnje.

Prva i najznačajnija uloga controllera proizvodnje bila je promena načina razmišljanja ljudi u direkciji za proizvodnju, sa naglaskom na operativnom menadžmentu: od „suvih“ tehnologa, ka stručnjacima u proizvodnji sa zdravom finansijskom svesnošću. Postavljanje, kako utrošenih kilograma materijala u proizvodnji tako i ostvarenih rastura i škartova pod jedno ime - trošak, bio je imperativ za controlling u prvim mesecima rada. Tada je formiran temelj daljeg delovanja, kroz tri važna koraka:



Troškovi upravljaju nama

- Nepostojanje sistematske kontrole troškova
- Nepostojanje finansijske svesti

Kontrolisanje situacije

- Planiranje troškova
- Finansijski aspekt materijalnog trošenja

Aktivno upravljanje troškovima

- Striktno poštovanje plana i rad na uštedama
- Svesno stvaranje prostora za veću profitabilnost

Više od 45 godina generacije potrošača iskazuju zadovoljstvo bogatom ponudom *Bambi* slatkih i slanih proizvoda. Zato ne čudi što naše poslovanje ima jednako dugu tradiciju uspeha. Od nastanka do danas kompanija se razvijala od malog pogona sa 37 zaposlenih i 167 tona godišnje proizvodnje, do kompanije koja ima preko 1.000 zaposlenih i više od 25.000 tona godišnje proizvodnje. Kompanija *Bambi* neguje poslovnu politiku koja garantuje vodeću poziciju u regionu. Ova filozofija poslovanja zasnovana je na odgovornosti prema potrošačima, inovativnosti, jedinstvenosti, raznovrsnom portfoliju najvoljenijih brendova u koje potrošači najviše veruju, kao i najvišim sertifikovanim standardima kvaliteta EU i zaštiti životne sredine.

Krajnji cilj je bio da se na adekvatan način upravlja svim troškovima u direkciji za proizvodnju. Ovo je podrazumevalo da svi učesnici u formiranju cene koštanja moraju da budu „zaraženi” virusom finansijske svesnosti i pravilnim gazdovanjem resursima koji su im povereni. Rad controllera proizvodnje sprovodio se u tri glavna pravca:

1. Automatizacija unosa podataka u bazu; IT rešenje za brzi unos rezultata proizvodnog procesa.
2. Obuka zaposlenih u proizvodnji; promena u načinu unosa podataka, kao i u načinu razmišljanja.
3. Unapređenje sistema izveštavanja menadžmenta; promovisanje uloge controllera proizvodnje u pouzdanog partnera pri donošenju odluka.

TROŠAK	BUD	ACT	Δ
DM (materijal)	30	35	+5
DL (radnici)	10	8	-2
MOH (opšti troškovi proizvodnje)	20	21	+1
COGS (cena koštanja)	60	64	+4

Analiza učešća pojedinih grupa troškova u ceni koštanja započeta je od grupe sa najvećim udelom, a to su DM (materijali, sirovine i ambalaža). Praćenje tokova materijala kroz proizvod-

ni proces i upravljanje tim tokovima definisano je pokretanjem projekta *Material flow*. Primarni zadatak u okviru ovog projekta bio je kreiranje izveštaja koji bi davao realnu sliku utrošaka i odstupanja od planiranih utrošaka – *Variance report*.

Variance report nasledio je postojeći interni izveštaj o odstupanjima u utrošku materijala. Sadašnja forma osmišljena je i razvijena takođe u okviru *Material flow* projekta, kao jedan od značajnih alata koji će pomoći menadžmentu proizvodnje u poboljšanju procesa, kontroli i analizi troškova proizvodnje. Forma izveštaja je definisana tako da na mesečnom nivou, nakon realizacije planiranog mesečnog ciklusa proizvodnje i sprovedenih popisa materijala, upoređuje ostvarene troškove (ACT) materijala sa standardnim, odnosno budžetiranim (BUD).

Izveštaj daje informaciju o:

- odstupanjima u količinama (odstupanje utroška materijala od normiranog), tj. *usage variance*.
- odstupanjima u ceni (odstupanje aktuelnih cena materijala od planskih cena), tj. *price variance*.

Ukupna varijansa od standardnog troška (-415) predstavlja zbir varijansi količina (+1.015) i cena (-1.430). U izveštaju se izdvaja top 10

Količine (kg)

MATERIJAL	BUD	ACT	Δ	Δ%	USAGE VAR
Sirovine	800	790	-10	-1,3%	-300
Transportne kutije	500	510	+10	+2,0%	+50
Štampane kutije	1.000	1.050	+50	+5,0%	+100
Flex ambalaža	200	203	+3	+1,5%	+1.200
Ostala ambalaža	50	49	-1	-2,0%	-35
Σ					+1.015

Cene (RSD)

BUD	ACT	Δ	Δ%	PRICE VAR
30,0	28,0	-2,00	-6,7%	-1.580
5,0	4,8	-0,20	-4,0%	-102
2,0	1,9	-0,10	-5,0%	-105
400,0	402,0	+2,00	+0,5%	+406
35,0	34,0	-1,00	-2,9%	-49
				-1.430

Iznosi u tabeli dati su kao ilustracija

pozitivnih i negativnih količinskih i cenovnih varijansi. Varijanse su date:

- po vrstama materijala (sirovine i ambalaža)
- po proizvodnim jedinicama, kao i u totalu

Izveštaj je razvijen kroz nekoliko faza u kojima su usaglašavane verzije izveštaja o varijansama u utrošcima materijala od normiranih sa potrebama finansija, a koji posmatraju odstupanja troškova od budžetiranih (standardnih). IT je razvio posebnu „kocku” koja generiše ovaj izveštaj nakon zatvaranja meseca. Sektor controllinga vrši generisanje i distribuciju izveštaja operativnom menadžmentu proizvodnje. Ciklus se nastavlja detaljnom analizom izveštaja i kreiranjem korektivnih aktivnosti i mera na smanjenju ostvarenih varijansi.

Controller proizvodnje u *Bambiju* postao je sastavni deo proizvodnog tima, koji posmatra procese sa drugačijeg aspekta. Pomoću svojih controlling alata ravnopravno utiče na menadžment proizvodnje u smislu poboljšanja performansi procesa sa jedne, i kontinuirane kontrole troškova i cene koštanja sa druge strane. Svaki novi ciklus planiranja u kompaniji postavlja pred sektor za controlling imperativ kontinuirane i striktno kontrole troškova, kao i stalni rad na osavremenjavanju i unapređivanju procesa – kako proizvodnih tako i controlling procesa. Dinamičnost proizvodnih procesa u kompaniji i sama struktura cene koštanja postavljaju uvek nove izazove pred sektor za controlling. Naš sledeći izazov jeste analiza varijansi ljudi (*DL Direct Labor*), odnosno analiza varijansi utroška radnih sati. ■



Svuda plaća, još više vraća!

Predstavljamo Vam platnu SuperKarticu,
jedinu koja menja sve vaše kartice!*



Plaćajte odloženo i do 12 mesečnih rata, a u mreži partnera iz SuperKartica programa ostvarite i trostruku uštedu:



IDEA
Mercator
RODA
MEGAMARKET

6% uštede
PRI KUPOVINI
ukoliko pređete prag
za nagrađivanje



SBERBANK

1500 dinara
POKLON



PETROL STATIONS
GAZPROM
NIS
PETROL

do 5 din. uštede
PO LITRU
ukoliko pređete prag
za nagrađivanje

*Platna SuperKartica može da zameni sve vaše kreditne kartice kao i karticu iz SuperKartica programa nagrađivanja. Vaša platna SuperKartica zadržaće sve Vaše dosadašnje bodove, a dodatno će Vam pružiti mogućnost da do 31. januara 2015. godine sakupite čak i do 3 puta više bodova.

Podnesite zahtev za platnu SuperKarticu u najbližoj ekspozituri Sberbanke. Platnom SuperKarticom plaćajte na svim prodajnim mestima sa oznakom MasterCard i nastavite da sakupljate bodove kod svih partnera programa SuperKartice i time možete da ostvarite mnogobrojne pogodnosti.



DDOR nagrađuje sve članove platne SuperKartice bonom za kupovinu osiguranja vrednosti 500 dinara ukoliko pređete prag za nagrađivanje.

Kontakt centar Sberbanke: 0700 700 800 / više na www.superkartica.rs

LJUDI U CONTROLLINGU

Glavna tema ovog broja je „Ljudi u controllingu”, a o tome koliko su controlleri važni i šta je sve potrebno za dobro funkcionisanje controlling tima svoje viđenje iznelo je četvoro menadžera

LIGA ŠAMPIONA U CONTROLLINGU



Ivan Dačković
Menadžer odeljenja
finansijske kontrole
SOCIETE GENERALE
SRBIJA

Kada radite u banci *Societe Generale*, od koncepta timskog duha ne može se pobeći. Da biste bili prepoznati kao stručnjak i uspešan menadžer, kvalitet tima ljudi sa kojima saradujete daće konačnu ocenu i vašeg uspeha. Zato je potrebno napraviti sistem koji će da funkcioniše i u vremenima posle vas.

Kako se to radi? Vrlo je lako. U prilogu na brajam nekoliko sastojaka magičnog recepta:

- pobedite sebe (sujeta je loša stvar)
- pravite kompromise (samo tamo gde nema posledica po kvalitet)
- gledajte, ili bar pokušajte, tri koraka unapred
- istrpите grešku kolega (jer je neko istrpeo i vašu grešku)
- budite istrajni (ipak trčite maraton a ne sprint)
- stalno učite.

S obzirom da sam u gorepomenutoj filozofskoj pretpostavci definisao univerzalne principe vođenja, nameće se pitanje „zbog čega je controlling drugačiji?” I nije, osim što, sportski rečeno, stalno igra u Ligi šampiona. Naši „navijači” (čitaj, menadžment) traže ekipu koja je konstantno motivisana i koja daje 120% svojih mogućnosti na terenu. A mi (controlling prvotimci), zarad njihove ljubavi, im poručujemo da ćemo ostaviti srce na terenu (primećujete da je sportska terminologija duboko zašla u sve pore controllinga, pa ću u daljem tekstu nastaviti tim tonom).

Da bi se igrala Liga šampiona, controlling prvotimci moraju da budu ljudi sa velikim potencijalom. Svako mora da razume svoje mesto u timu, ali i da zna da svako dobija šansu za napredovanjem u skladu sa svojim kvalitetom. S obzirom da je gledanost takmičenja velika od strane navijača,

kvalitet se vrlo brzo može valorizovati pa je potreba za dodatnom motivacijom minimalna.

U tako malim timovima neophodno je razvijati multifunkcionalne veštine. Nije dovoljno biti temeljan (analitičan), potrebno je biti i brz. Poznati slikar Sava Stojkov je na pitanje kako je moguće da sliku naslika za pola sata, dao interesantan odgovor: „Nije to samo pola sata, već 84 godine i pola sata”. Izgleda, da je potrebno i malo iskustva! U tom smislu, potrebno je da razumeš biznis kojim se baviš. Jedno rešenje je da čitaš procedure a drugo je da komuniciraš sa kolegama iz specifične delatnosti. Tako dolazimo do osobine dobrog komunikatora. Na kraju procesa, potrebno je da filtriraš prikupljene podatke i prezentuješ korisne informacije koje navijač razume. Zatvaranjem ovog kruga, pobeda našeg tima je zagarantovana.

Ako smem da zapišem ličnu impresiju, uvek mi se više sviđala kolektivna igra Bajerna (opet nemački pristup?) nego madridskog Reala i njegove glavne zvezde Ronalda (čovek se ne raduje голу osim ako ga nije sam postigao).

U tom smislu, kvalitet ljudi koji su u timu je presudan. To su, pre svega, dobri ljudi. Vrlo disciplinovani i samokritični, sa konstantnom željom za profesionalnim usavršavanjem. Ako se pravilno primeni koncept situacionog vođenja, razvoj svakog pojedinca je zagarantovan.

I, na kraju, za uspešan tim je najvažnije poverenje i razumevanje među ljudima. Takva sinergija se retko stvara ali se i ljubomorno čuva. Controlling tim je (prema mišljenju „navijača”) bio najbolji tim u „Ligi šampiona” kompanije *Societe Generale* za 2013. godinu. Ne tražimo da budemo najbolji u 2014. godini, ali tražimo da se drugi ugledaju na nas i da nas slede. ■



Zoran Daljević
Direktor Centralnih
finansija za Srbiju i
Makedoniju
ATLANTIC GRUPA

CONTROLLER KAO ČAROBNAK MERLIN

Za one koji nisu iz controllinga, uvek se postavlja pitanje „ko je to controller?“ Odgovor na to ću početi vicem.

Finalni razgovori za radno mesto u preduzeću u kom direktor treba da odabere jednog od tri kandidata. Prvi kandidat je IT stručnjak. Direktor mu postavlja kratko pitanje koliko je jedan i jedan. On kao iz topa odgovara „dva“ i nikako drugačije. Zatim dolazi statističar i na isto pitanje odgovara, „plus minus gore ili dole, ali to je u proseku dva“. Na kraju dolazi controller i direktor mu postavlja isto pitanje. Controller se diže, odlazi do vrata, zaključava ih, produžava do prozora i zatvara ga, navlači zavese i seda pored direktora i poverljivo se naginje ka njemu i kaže: „A koliko vama treba?“.

Naravno, u životu nije uvek tako. Prvi zadatak controllera je da tačno i nedvosmisleno izveštava menadžera. Ali, iz vica proizilazi i dru-

ga važna uloga controllera - to je osoba koja je desna ruka menadžeru, obično finansijskom direktoru, ali i ostalim menadžerima. Osoba od koje se očekuje da ukaže u kom pravcu treba da se razvija poslovanje i šta treba preduzeti da bi se to ostvarilo. Controllera zamišljamo kako hoda sa čudnom šiljatom kopicom, sede brade nalik Merlinu, koji nosi pod miškom debelu knjigu (čitaj: izveštaje) a u ruci drži čarobni štapić koji svetluca.

Controller mora da bude stručno potkovan znanjem iz računovodstva, kao i iskustvom u planiranju. To je osnova, kamen temeljac, a onda sledi nadogradnja. Ta osoba mora dobro da poznaje poslovne procese. Od controllera se očekuje da daje analize i potencijalne ideje, a to ne može da radi bez poznavanja procesa. U mladosti, kada sam se bavio controllingom, voleo sam da idem na teren sa prodavcima, da obiđem radnje, vidim police, razgovaram sa kupcima. Kada sam postao finansijski direktor išao sam u proizvodnju da vidim kako je organizovana, od čega se prave proizvodi, gde se lageruju (išao sam i na popise, a i na zajedničku večeru posle toga). Na taj način se stiče bolja slika i razumevaju se brojke koje dolaze iz računovodstva, a „suvoparne cifre“ se pretvaraju u živu sliku. Ova slika je controlleru bitna, kako bi mogao da je prenese menadžmentu. Tako dolazimo do sledeće važne karakteristike, a to je komunikativnost, ili da kažemo modernim jezikom - psihologika. To znači sposobnost razgovora i razumevanja kolega i njihovih potreba, kao i tumačenje brojki na slikovit način i izvlačenje suštinskih zaključaka. Na primer, ako postoji velika razlika između planskih i stvarnih troškova proizvodnje, controller treba da uradi analizu varijansi: šta radi nabavka, a šta proizvodnja, koliki je škart, da li su skočile cene na tržištu više nego što je očekivano... Controller mora da bude sposoban i da postane partner menadžerima u analizi poslovanja i mogućih izazova. Naravno, odluku donosi menadžer, koji je za to i plaćen, ali controller je taj koji daje precizniju sliku na osnovu pomenutih cifara.

Controller mora da bude tvrdoglav i da brani svoje stavove, ali samo argumentovano. Ako controller „popusti“, lako se može desiti da „mast ode u propast“. U Srbiji controller većinu ljudi asocira na reč „kontrola“. Obično se misli

na „gestapovsku kontrolu“, gde se za svaki uočeni prekršaj strogo kažnjava. To je jedna od zabluda, jer uloga controllinga nije policijska već pre svega analitička i savetodavna, koja ukazuje na moguće pravce poboljšanja. Kada sam bio controller, moje kolege iz marketinga su me zvale Drakula jer sam ih „cedio“ za svaki trošak. To je epska relacija između marketinga („trošadžije“) i finansija („stipse“).

Kakav tim treba da bude u controllingu? Menadžer controllinga mora da ima i odgovarajuća kadrovska znanja, što bi moderno rekli LJR (ljudski resursi). U controlling, kao i u većini drugih oblasti, ključan je timski rad. Tim sakuplja, slaže i priprema prezentaciju podataka, a zatim i njihovu analizu.

Važno je uklopiti tim koji je multidisciplinaran, što znači da treba da ima i specijaliste za pojedine oblasti (izveštavanje i računovodstvo, proizvodnja, prodaja...). U zavisnosti od toga, profilisaće se i način rukovođenja timom. Veličina tima zavisi od obima posla, ali i od organizacije poslovanja. Tim može da bude organizovan kao centralizovan ili decentralizovan. U slučaju većih kompanija, u okviru controllinga mogu da se organizuju samostalni sektori: izveštavanje, prodaja, proizvodnja... U složenim sistemima, sektor planiranja može da bude i potpuno samostalan. Tek sada pomenuh planiranje, ali podrazumeva se da controller mora da ima i znanje za pripremu budžeta, a ono se stiže s vremenom, i naravno, razumevanjem poslovanja.

Kada treba da formiramo tim najbolje je da se ljudi biraju u početku, jer se onda selektuju tako da se uklupe na najbolji mogući način. Šta to znači? Ponekad kandidat koji ima odlične individualne karakteristike ne bude primljen, jer drugi više odgovara timu i profilu već postojećih ljudi. U controllingu su uglavnom mlađi ljudi, fakultetski obrazovani, koji vole brojke i vole da prave tabele, jer je način rada i obim posla takav da zahteva mnogo vremena rada u Excelu. Tek sada pominjem čuveni Excel, jer je on osnovni alat u controllingu i podrazumeva da se dobro barata njime. Tu je i veza sa IT. Controller mora da bude u simbiozi sa IT-om, jer im on olakšava posao. Njihov suživot je od

ključnog značaja za dobro funkcionisanje svih procesa. Zato IT-ju uvek treba odneti čokoladu, ali im i „sesti za vrat“ da urade ono što ste se dogovorili. Iz mog iskustva, IT uvek hoće da pomogne, samo im je potrebna detaljna informacija o problemu. A pomaže i čokolada. I pivo.

Imajući u vidu da je posao ljudi u controllingu statičan (bez terena, fensi promocija...) važno je da controlleri budu motivisani i da slede svog menadžera na putu kroz Scilu i Haribdu podataka. Menadžer controllinga ostvaruje to „lead by example“, odnosno ličnim primerom. To znači biti sa ljudima u neposrednoj i otvorenoj komunikaciji, sa mnogo uvažavanja, ali i sa jasnim smernicama kako da se dođe do ostvarenja zadataka. To podrazumeva i sedenje do kasno u noć sa kolegama. Davati im projekte koji krepe dušu i telo, npr. uvođenje novog proizvoda, kupovina nove kompanije i slično. To je onda praznik za controllere koji vole izazove. Controllere treba slati i na treninge, jer im to govori da šef i kompanija računaju na njih. Za najperspektivnije treba napraviti plan razvoja, kao što je unapređenje u menadžera controllinga, CFO... Tek na kraju pominjem platu, jer se prema mom mišljenju to podrazumeva. Ljudi u controllingu moraju da budu adekvatno plaćeni za svoj trud, koji je često van radnog vremena i vikendom.

Dobar menadžer controllinga mora da bude strateg i psiholog, kako bi složio sve kako treba i još mora da izveštava nadređenom, obično finansijskom direktoru ili generalnom. Ja sam lično veoma zadovoljan mojim menadžerom controllinga i imamo odličnu saradnju. Važno je da razume poslovanje i na osnovu toga predlaže mere i projekte koji unapređuju i olakšavaju naš poslovni život.

Neko bi možda pomislio da su controlleri supermeni sa natprirodnim moćima. Ja kažem da su to naše kolege koje vole svoj posao. Odlično barataju ciframa, slažući ih u Excel izveštaje, trudeći se da budu razumljivi za obične menadžere. Pomažu drugima da sagledaju stanje i pravac kojim idemo. Oni su kao naše „oči i uši“. Ljudi u controllingu su umetnici brojki.

Ostalo mi je da pomenem balans između posla i privatnog života controllera. Ali šta to beše? ■

CONTROLLING NA KAFICI



Aleksandra Đorđević
Direktor funkcije za
budžet i kontrolu
TELEKOM SRBIJA

Danas se menadžeri svakodnevno suočavaju sa velikim brojem problema koje moraju da rešavaju gotovo uvek u vrlo kratkim rokovima i sa ograničenim resursima. To je jedan od razloga zašto sve više pažnje posvećuju pronalaženju najefikasnijeg načina, kako se često može čuti, upravljanja zaposlenima, zarad postizanja maksimalnih rezultata u datim okolnostima.

Na predavanju kojem sam nedavno prisustvovala, na temu „7 navika uspešnih ljudi“, istaknuto je da se „ljudima ne upravlja, već se ljudi vode“. Upravo ovaj poslovni model ukazuje na to koliko je znanja, iskustva, sposobnosti i pre svega vremena potrebno menadžeru da bi izgradio pravi tim, dobro organizovao posao i izvukao maksimum od svojih kolega, pritom vodeći računa o obostranom zadovoljstvu, kako svojih nadređenih tako i samih zaposlenih.

Kompanija Telekom Srbija je ogroman poslovni sistem i samo na teritoriji Srbije ima oko 10.000 zaposlenih. Osim odgovornosti za uspešno poslovanje i nastojanja da se zadovolje sve potrebe korisnika, a u uslovima oštre konkurencije na tržištu, odgovorni u kompaniji vode računa i o opštem zadovoljstvu zaposlenih, kao nosioca i izvršioca najznačajnijeg dela aktivnosti naše kompanije.

U ovoj kompaniji radim od njenog osnivanja. Na poziciju direktora Funkcije za budžet i kontrolu u okviru Direkcije za finansije imenovana sam 2008. godine. Naš tim čini 25 kolega, zaduženih za izradu i kontrolu godišnjeg plana, svih vrsta forecasta tokom godine, različitih finansijskih analiza i biznis-planova. Takođe, pratimo realizaciju planova naših zavisnih društava i administriramo aplikacijom za podršku procesu planiranja. Neophodnu podršku daju nam kolege iz službi za plan, koje su organizaciono postavljene u okviru drugih poslovnih celina sa ciljem aktivnog učešća u izradi njihovih pojedinačnih planova. Ovakvo široka lepeza poslova omogućava zaposlenima uvid u veliki broj podataka o poslovanju Telekoma, odnosno daje mogućnost prikupljanja i analize svih operativnih i finansijskih podataka kompanije i sve to na jednom mestu, što svakako predstavlja veliki izazov: pre svega za svakog mladog kolegu koji započinje rad u velikom sistemu. O odgovornosti da i ne govorim.

Mnogo je godina zajedničkog rada iza nas i bilo je dovoljno vremena da se napravi jedan dobar i kompaktan tim, koji može da se suoči sa različitim izazovima. Međutim, svesna sam da kada jednom napravite dobar tim, tu nije kraj. U savremenom poslovanju, svaki projekat je novi izazov i zahteva prilagođavanje. Moramo naći vremena da se bavimo poslovnim razvojem svojih kolega, da stimulišemo njihove pozitivne strane i otvoreno ukazujemo na slabosti u cilju njihovog brzog prevazilaženja.

Ljudi koji se bave ovim poslom znaju da je sama selekcija novih zaposlenih, bilo sa eksternog ili internog tržišta, velika odgovornost svakog menadžera jer direktno utiče na već postojeći tim. Ukoliko takvu promenu ne kanališemo na pravi način, posledice mogu biti loše po poslovanje. Ponekada iskustvo kandidata nije opredeljujući element, koliko njegova sklonost ka timskom radu i zajedništvu. Važno je znati da, kada kandidat jednom postane deo

tima, prvi meseci njegovog rada su ključni za dalji razvoj poslovne mikrozajednice. Iskustvo me je naučilo da je najbolje i najefikasnije da se mladi kolega odmah „gurne u vatru“. Na taj način u kratkom vremenskom periodu mogu da se vide njegove jače i slabije strane, pa može odmah da se reaguje.

U prethodnom periodu, princip da mladog kolegu odmah upoznajemo sa poslovima koji se obavljaju u okviru Direkcije za finansije pokazao se kao pozitivna praksa. U prvim mesecima rada kandidati prolaze kroz sve organizacione celine unutar finansija i istovremeno se obučavaju. Na taj način ne samo da upoznaju poslovne procese, već se upoznaju i sa kolegama sa kojima će svakodnevno komunicirati i stiču generalnu sliku o načinu rada unutar naše poslovne celine.

Prvi izazov sa kojim se susreću kandidati je i telekomunikaciona terminologija, koja im je uglavnom nepoznata. Zbog toga se u našoj kompaniji za nove kolege organizuju interne obuke iz oblasti telekomunikacija, a predavači su naši inženjeri sa dugogodišnjim iskustvom. Mogućnost da sa kolegama inženjerima razgovaraju o različitim temama učvršćuje poverenje, ali i dobru poslovnu komunikaciju i saradnju među poslovnim celinama.

Najnovija inicijativa, na koju smo posebno ponosni, jeste da sami organizujemo internu obuku zainteresovanim kolegama iz drugih poslovnih celina, a na temu „osnova finansija“, kako bi unapredili komunikaciju i umnogome olakšali buduću zajednički rad.

Sve su ovo dobri temelji da svaki zaposleni stekne kvalitetnu osnovu za rad, da razume sa kim i na koji način bi trebalo da saraduje, koji podaci su mu neophodni za rad i od koga može da ih dobije. Da bismo uspešno radili svoj posao moramo pre svega biti dobri analitičari, sposobni da prepoznamo bitne i suštinske stvari u poslu i da se na njih koncentrišemo. Važno je da povezujemo različite segmente i

da vidimo globalnu sliku problema. Posebno želim da istaknem veštine dobre međusobne komunikacije i stvaranje timskih igrača. Dakle, jedna od najvažnijih uloga menadžera jeste da podstiče razvoj svakog pojedinca, kako bi obezbedio kontinuirani napredak svog tima.

Kao i u drugim kompanijama, posao planera zahteva predan i odgovoran rad, i mnogo prekovremenih sati. Stres je često nezaobilazan jer posao mora biti završen u zadatim rokovima a vremena je nekada malo, zato što zbog prirode posla niste uvek u prilici da predvidite svaku situaciju. Tada dolazi do dileme i pitanja - kako kontinuirano obezbediti pozitivnu atmosferu i elan u timu?

Za mene je odgovor uvek jedan i glasi „pravi izazov u pravom trenutku“. A izazov može biti sve - od povremene rotacije zaposlenog u timu i dodele potpuno novih aktivnosti, do delegiranja većih odgovornosti na konkretnom projektu i stalnog podsticanja na inicijativu. U takvim situacijama na pravi način može da se proceni sposobnost zaposlenog da odgovori različitim zahtevima, njegova prilagodljivost novim okolnostima, pa i zainteresovanost da aktivno učestvuje u promenama. Redovni zajednički sastanci prilika su za aktivno uključivanje većine kolega i najbolji su način za iznošenje novih ideja i predloga, kako bismo zajedničkim snagama unapredili određene aktivnosti. Upućivanje zaposlenog na različite vrste seminara i obuka, a u zavisnosti od njegovih interesovanja i poslovnog razvoja, takođe može da bude stimulativnog karaktera.

I na kraju, povremeno treba naći vremena za zajedničku kafu sa kolegama, podeliti iskustva o dečjem odrastanju, razmeniti utiske sa putovanja... To je sigurno dobar način da se oseti pripadnost timu i obezbedi zajedništvo na duge staze. Ono što ne smemo da zaboravimo, jeste da svako od nas u posao unosi i svoju ličnu stranu, koja mora naći i učvrstiti posebno mesto u timu. ■

ŠEFE, KOJI TI JE VRAG?



Dragan Vještica
Direktor controllinga
Dr. Oetker

Sigurno ste bili u ovoj situaciji. Sati je 16.45. Imate poziv od šefa i zahtev da uradite izveštaj za sutradan ujutro. Radno vreme je do 17.00, a vama je potrebno najmanje sat vremena da završite izveštaj. I šta većina od nas uradi? Naravno, zasučemo rukave i radimo do kasno u noć samo da bismo tom nekom dokazali da smo predan i vredan zaposleni, koji sve zahteve ispunjava bez ikakvih problema i najbolje moguće. I šta se dalje dešava? Pa, naredni poziv se dogodi u 17.30, pa u 18.00, pa u 19.00...

Gde mi grešimo u ovakvim situacijama?

- **Prećutimo.** Opcija za koju se većina odluči. Ili smo suviše uplašeni da nešto kažemo, ili pomislimo da nemamo pravo na komentar ("to je deo mog posla"). Povlačimo se u sebe i živimo sa situacijom. Ili možda odemo kući i iskalimo bes na deci, supruzi, psu, komšinicima...
- **Trudimo se još više.** Verujemo da će se posvećenost i marljiv rad („nenormalan“) isplatiti. I da ćemo dobiti povišicu, ili barem pohvalu.
- **Pretvaramo se da smo srećni i zadovoljni.** Ovo je varijacija na temu „trudimo se još više“, ali sa lepljenjem osmeha na lice i uvek pozitivnim stavom.
- **Povlačimo ručnu.** Odlučujemo da kažemo šefu „da prekine“ (ali ne naglas) i krećemo u tihi borbu protiv njega. Ovo je veoma rizična opcija, ali nažalost, većina krene u ovu opciju u naletu frustracije, a ne po svom izboru.
- **Idemo u napad.** Slična opcija prethodnoj, ali mnogo agresivnija. Suprotstavljamo se šefu i sve naše probleme opravdavamo njegovim lošim menadžerskim sposobnostima.
- **Otkaz.** Opcija na koju smo „prinudeni“ usled nedostatka samopouzdanja i vere u sebe.
- **Feedback.** Opcija direktnog pristupa i davanja povratne informacije šefu.

Moja preporuka je **davanje feedbacka svom šefu**. Ćutanjem navikavamo šefa da je njegovo ponašanje normalno (rad do kasno u noć, vikendom, praznikom, na rođendan, na dan venčanja...). Ukoliko se nekom ne obratite i ne kažete šta Vam smeta, taj neko će živeti u zabludi i uvek će očekivati od Vas da se ponašate kao i prošli put.

Postoji još jedan problem u radu controllera, a to je uticaj rezultata kompanije na sam njihov rad. Često se dešava da prilikom zatvaranja meseca dođe do negativnih odstupanja u odnosu na plan. Naravno, ta odstupanja ne moraju da budu u vezi sa kvalitetom Vašeg plana,

već recimo, desi se da dođe do velikog podbačaja u prodaji, koja vam uruši kompletan rezultat tog meseca. Uložili ste svu svoju energiju da postignete rokove, uradili kvalitetno svoj posao, bez ikakve greške i onda treba da prezentujete rezultat svom nadređenom. Mislite da ste dali sve od sebe i pristupate pozitivno prezentaciji. Međutim, dešava se sasvim suprotno. Dobijate kritike čak i za nevažne stvari. Tada Vam se strmoglavo urušava kredibilitet, moralno ste destabilizovani i sve to samo zbog lošeg rezultata! Opet, jedini lek da se izbegnu ovakve situacije jeste davanje feedbacka šefu.

Na menadžerskim treninzima uče nas kako da dajemo feedback zaposlenima, i to većina menadžera prihvati i primenjuje u praksi. Međutim, kada feedback treba dati nadređenom (šefu), tada imamo problem. Povlačimo se u sebe i gutamo knedlu. Ta vrsta feedbacka nikako da proradi. Možda su zaposleni uplašeni, možda misle da nadređenom ne treba saopštavati loše stvari i slično.

Povratna informacija (**feedback**) nešto je što svi mi želimo, međutim, ceo ovaj proces može da bude ispunjen propuštenim očekivanjima, iznenađujućim saznanjima ili razočaranjem. Sastanci „jedan na jedan“ su u mnogim kompanijama deo redovnog godišnjeg, kvartalnog ili mesečnog odnosa menadžer-zaposleni. Oni su bitni kako bi svi zaposleni bili obučeni za deo koji se zove „play the game“. Bez obzira na to da li imamo dobrog ili lošeg šefa, da bi stvari u kompaniji funkcionisale i posao se završavao na najbolji mogući način, moramo biti spremni da primamo ali i dajemo feedback u oba smera, odnosno da primenjujemo tzv. 360^o feedback.

Neki od saveta za feedback svom šefu:

- Kada osetite potrebu da šefu nešto kažete, ne zadržavajte za sebe nego mu se obratite. Objasnite mu:
 - način na koji ste podržani za neki posao
 - šta cenite kod njegovog menadžerskog stila
 - da li želite da menadžer nešto menja
 - kako da vas usmerava ka postizanju postavljenih ciljeva.

Tokom planiranja performansi obavezno mu iznesite vaš stav o:

- načinu delegiranja zadataka
- podršci ka postizanju ravnoteže „posao/privatni život“
- specifičnim zadacima
- kako želite da izgleda njegov feedback.

Tokom godišnjih razgovora o rezultatima iskoristite priliku i recite sve što mislite da će pomoći u kreiranju zdrave atmosfere. Sam proces feedbacka „na gore“ trebalo bi da je standardan deo efektivnog ciklusa razvoja performansi svakog zaposlenog. On bi trebalo da uključuje konstantne diskusije na relaciji menadžer-zaposleni, revizije i ocenjivanje učinaka. ■



SVE U JEDNOM
od 1988.



INDUSTRIJSKI
REMONT
TONER KASETA

SERVIS
ŠTAMPAČA I MFP

PROJEKTNO
UPRAVLJANJE
KANCELARIJSKOM
ŠTAMPOM



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!



Lexmark Authorized
Expert
Service Partner

MICROSOFT



foto: Dalibor Danilović

U organizaciji kompanije *Microsoft* krajem oktobra u beogradskom hotelu *Crowne Plaza* organizovana je četrnaesta po redu Sinergija, jedna od najuticajnijih regionalnih IT konferencija

SINERGIJA14



U fokusu Sinergije 14, čiji je slogan bio Full Value, bio je novi imidž kompanije *Microsoft* sa akcentom na tablet računare, Windows Phone uređaje, Office 365, Cloud i Azure tehnologije. Oko 1.500 stručnjaka, studenata, predstavnika javnih institucija, menadžera kompanija i predstavnika medija imalo je priliku da odsluša predavanja 70 predavača iz 13 zemalja, od kojih je 40 bilo iz Srbije. U toku trajanja konferencije organizovano je 90 sesija na razne teme iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija.

Osim tehničkog dela, koji se odvijao prva dva dana, trećeg dana bio je organizovan susret sa predstavnicima javnog sektora. Poslednji, četvrti dan konferencije bio je posvećen biznisu i razvoju IT sektora u Srbiji, sa ciljem unapređenja konkurentne pozicije domaćeg tržišta na globalnoj mapi i kreiranja dobrih ideja i planova za bolji razvoj IT industrije u zemlji i regionu.

U okviru konferencije bila su organizovana dva panela – „Budućnost e-poslovanja i e-usluga” i „Produktivnost i mobilnost u savremenom poslovanju”, na osnovu kojih su menadžeri vodećih kompanija u Srbiji mogli da se informišu o budućnosti elektronskog poslovanja i servisima, kao i o trendovima mobilnosti.

Jedan od predavača na Sinergiji 14 bila je i Ivana Višnjić, direktor controllinga kompanije *Jaffa* i jedan od osnivača ICV Srbije, koja je imala vrlo zapaženo izlaganje na temu „Windows 8.1 mobilni uređaji u poslovnoj primeni”. ■

VIOLETA KOVAČEVIĆ
Izvršni direktor Područja finansija i IT
Mercator-S



foto: Milan Josipović

Uspešno upravljanje kompanijom je nemoguće bez controllinga

Tekst:
Aleksandar Duković

Violeta Kovačević ima neverovanu radnu energiju, čvrstinu i odlučnost. Sa druge strane, nežnost i briga za ljude su njene podjednako važne karakteristike, koje su bile i jedan od povoda za ovaj intervju.

■ Žena na visokoj poziciji u kompaniji - prednosti i slabosti?

U mom okruženju isto što i muškarac na visokoj poziciji.

■ Zašto ste odabrali ovu karijeru?

Odabrala sam profesiju koju volim, oduvek sam težila da radim najbolje što mogu. Karijera je došla kao posledica toga.

■ Kako biste opisali okruženje u kojem radite (atmosfera, kolege...)?

Kažu da je retail jedan od najbržih biznisa na svetu, tako da je i moje okruženje veoma dinamično, kreativno, svaki radni dan je različit. Kako je atmosfera u kompaniji samo vrh ledenog brega, mi se trudimo da se prvenstveno bavimo onim što je ispod površine vode, odnosno uzrocima, kulturom, a s vremenom dobra i pozitivna atmosfera dolazi kao logična posledica. To je proces koji nikada ne prestaje, to je dug i nimalo lak put, ali svakako daje prave rezultate. Radom na pravih vrednostima podstičemo atmosferu koja je

otvorena, neposredna, dobronamerna i kreativna. Nastojimo da takvu kulturu gradimo svim svojim postupcima, i to od osoba koje upravljaju kompanijom do svakog zaposlenog u njoj.

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

Mora da bude sjajan organizator svog vremena, odgovorna i dosledna sebi i svojim vrednostima. Ako pokušate da se uklopite u stereotipe o uspešnim poslovnim ženama, izgubićete sopstvenu ličnost i kvalitete, a onda nećete biti ispunjene i srećne.

■ Koje osobine generalno treba da ima dobar menadžer?

Sposobnost postavljanja ciljeva, upravljanja i prilagođavanja različitim okruženjima, situacijama i ljudima. Spremnost i da deli i da podstiče znanje i utiče na druge da uspešno rade. Preuzimanje odgovornosti za rešavanje problema...

■ Šta zahtevate od Vaših zaposlenih?

Poverenje, odgovornost, integritet i ideja – ovo su vrednosti naše kompanije i jedan od važnih faktora za stvaranje dobre atmosfere i ostvarivanje željenih poslovnih rezultata.

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

Dobar tim je preduslov za uspeh. Imala sam sreću što sam postala deo tima koji je uspeo da ostvari visoke rezultate.

■ Da li imate neki savet za devojke koje žele da izgrade karijeru poput Vaše?

Stručnost i konstantno usavršavanje se podrazumevaju. Trudite se da budete okružene dobronamernim osobama koje znaju više i teže ka višem. Učite od njih. U situacijama kada niste zadovoljne trenutnim poslom, pozicijom ili zaradom takođe treba da date maksimum, jer na taj način se konstantno gradite - i na ličnom i na profesionalnom planu, a prilika da to pokažete uvek se ukaže.

■ Šta najviše volite u svom poslu?

Dinamičnost i priliku da stvaram bolje okruženje.

CONTROLLING

■ Kako je organizovan sektor controllinga u vašoj kompaniji?

Organizaciono, sektor controllinga se nalazi u izvršnom području finansija i IT-a. Primenili smo koncept biznis-partnera, koga čini mladi tim organizovan u ulozi biznis-partnera za maloprodaju, veleprodaju, logistiku i overhead. Interno volimo da se našalimo i kažemo da, osim što je marketing računovodstva, on je i CFO biznis-sektora.

■ Da li se može bez controllera?

Imajuću u vidu da sam prve dane karijere u našoj kompaniji provela u finansijskom controllingu, nisam objektivna, ali svakako smatram da nije moguće uspešno upravljanje, kako ni malom tako ni velikom kompanijom bez controllinga i dobrih controllera. Za dobar controlling danas su znanje, IT tehnologije i ostali resursi svima dostupni, a diferencijaciju čine samo dobri controlleri bez kojih ne znamo kako nam je bilo juče i šta treba da radimo danas da bismo bili uspešni sutra.

■ Kakva je saradnja između menadžera i controllera u vašoj kompaniji?

Controlleri kao biznis-partneri aktivno saraduju sa svim sektorima i učestvuju u svim važnim poslovnim događajima, od procesa planiranja do postavljanja ključnih ciljeva. Stalna razmena informacija neophodna je za dobro poznavanje i praćenje razvoja biznisa,





PRIVATNO

■ Opišite sebe u jednoj rečenici.

Jedna reč - srećna.

■ Kada život postane težak, kako se motivišete?

Porodica je za mene najsnažniji motivator i najveća podrška.

■ Kako postižete ravnotežu u životu (posao vs. privatni život)?

Najvažnije je naći meru između posla i privatnog života, a to definitivno nije lako. Kada imate poziciju koja zahteva veliku odgovornost a istovremeno radite posao koji volite i u okruženju koje Vas motiviše, vrhunski rezultati, kako u sportu tako i u poslu, zahtevaju maksimalnu posvećenost. Nije uvek moguće uspostaviti ravnotežu na dnevnom nivou, ali u suštini, postavljanjem prioriteta i dobrim planiranjem vremena to je uopšteno moguće.

■ Nastavite rečenicu „Ne bih mogla da živim bez...”.

Ljubavi.

■ Opišite nam jedan Vaš običan dan.

Dan počinjem pripremom doručka za moju porodicu i pomaganjem kćerki da se spremi za školu. Svako jutro je novi izazov jer nam vrlo često nešto nedostaje, od desetak minuta sna do bloka za likovno ili novih sveski. Aktivnosti na poslu uglavnom počinju susretom sa najužim članovima tima, a onda sledi čitanje mejlova, telefonski pozivi, sastanci... Veće je vreme za porodicu i prijatelje.

■ Putovanje koje pamтите?

Imala sam priliku da obidem mnoga lepa mesta i gradove, ali u najlepšoj uspomeni mi je putovanje koje je bilo i početak „mog životnog putovanja”; bilo je to jedno letovanje, tokom kojeg je počela ljubav sa mojim suprugom a koja traje već dugi niz godina.

pravovremeno upravljanje rizicima i donošenje ispravnih poslovnih odluka. Nastojimo da više vremena provodimo u konstruktivnim razgovorima u cilju međusobnog razumevanja između potreba sa jedne i mogućnosti sa druge strane, a svi mi koji se bavimo controllingom znamo da je to ponekad u suprotnosti (smeh).

■ Koliko vam sektor controllinga pomaže prilikom donošenja odluka?

Kao što sama definicija controllera kaže, a imajući u vidu dinamičnost retails, tim u controllingu aktivno učestvuje u davanju pravovremenih i transparentnih informacija menadžmentu, koje su potrebne za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka za ostvarivanje kompanijskih ciljeva.

■ Koje su kompetencije važne za controllera?

Sposobnost analitičkog i apstraktnog razmišljanja je često upotrebljavana fraza ali je zaista najvažniji i najteži deo. Da biste znali da izaberete prave i najvažnije informacije i vizuelno ih prezentujete u kompaniji koja ima više od 330 maloprodajnih objekata, 14 velprocentara, logistiku sa kompleksnim operacijama i overhead, neophodno je da imate set odgovarajućih osobina i kompetencija. Takođe, morate da budete spremni na suočavanje sa brojnim izazovima koje sa sobom nosi danas najveća retail kompanija u našoj zemlji, a to znači da morate da budete inovativni i kreativni u razvoju controlling procesa. S obzirom na to da smo prošli kroz sva dosadašnja usavršavanja u MCB Controlling akademiji, sa nestrpljenjem očekujemo vašu inovativnost u pogledu edukacije. ■



Bojan Šćepanović
Direktor, MCB
MENADŽMENT
CENTAR BEOGRAD

DESET TRENDOVA U CONTROLLINGU (DRUGI DEO)

Kume, da ti gledam u karte?

U *Controlling magazinu* broj 01 pisao sam o pet trendova u controllingu. Trendovi su bili Balanced scorecard, Procesi, ABC Activity Based Costing, Customer P&L, Business Intelligence. U ovom broju nastavljam sa opisom još pet trendova koji obeležavaju controlling.

Trend 6:**■ OPO ONE PAGE ONLY****MENADŽERI TRAŽE IZVEŠTAJ NA JEDNOJ STRANI**

„U moje vreme...“ je jedna od omiljenih rečenica svakog roditelja. Elem, u moje vreme, dok sam radio kao controller, imao sam zadovoljstvo da napravim svoj prvi mesečni izveštaj. Taj izveštaj je imao „samo“ 47 strana. Kada ga je CEO pažljivo pogledao, a on je inače bivši CFO i controller, na prvoj strani je dopisao: „*Not more than 15 pages*“. Posle toga mi je i usmeno rekao: „*Bojane, ja bih voleo da vidim ceo tvoj izveštaj na jednoj strani*“. Ja sam ga samo bledo gledao. Kada malo bolje razmislim, često sam ga tako gledao. Međutim, danas mi je mnogo toga jasnije.

Menadžeri više nemaju vremena da gledaju izveštaje na 47 strana ili 165 PowerPoint slajdova. Oni žele da vide izveštaj na jednoj strani. Postoji i jednostavan izraz za ovakav izveštaj - OPO (One Page Only). Pojavljuju se i Dashboardi, koji koncentrisano prikazuju najvažnije KPI na jednom ekranu.

Srbija: Nije teško napraviti OPO. Controller umesto 29 *sheetova* treba da napravi jednu ključnu stranu. Sa druge strane, najveći problem je psihologika kod controllera. Controlleri se plaše da će ispasti glupi i neradnici ako izveštaj ima samo jednu stranu. Ja se sećam svog razmišljanja od pre četrnaest godina: „*Mesec dana radim na izveštaju. Poslednjih desetak dana se ubijam od posla i posle svega treba da dam menadžeru samo jednu stranu. Hej, jednu stranu! Bolje da mu ja napravim 47 strana, pa da on (menadžer) vidi koliko se ja raspadam od posla*“.

Moje razmišljanje je sada potpuno drugačije – menadžeru bih napravio izveštaj samo na jednoj strani. Višak informacija stvara netransparentnost.

Trend 7:**■ BEYOND BUDGETING****DA LI JE KRAJ TRADICIONALNOM BUDŽETU?**

Beyond budgeting je koncept koji potpuno ukida budžet kao alat menadžmenta. On totalno menja proces budžetiranja i veći fokus stavlja na forecast, kao i na relativne ciljeve. Istovremeno, *beyond budgeting* uvodi i promenu u procesu liderstva, dajući izuzetno široka ovlašćenja zaposlenima (demokratizacija, delegiranje ovlašćenja, fokus na vrednosti kompanije).

Beyond budgeting deluje „nestvarno“, ali ga kompanije ipak koriste. Neko će reći: „Zar je moguće upravljati kompanijom bez jasnih i fiksnih budžeta?“. Odgovor je - „da“. Mnoge kompanije koriste *beyond budget*: *Handelbanken, Statoil, Southwest Airlines, Arla, American Express, Google, Aldi...*

Srbija: Ja koristim *beyond budgeting* već četrnaest godina. Možda je jedan od razloga to što je moja kompanija mala, pa mogu da budem fleksibilan i brz. Sa druge strane, i *Telenor* u Srbiji koristi principe *beyond budgetinga*. Oni i nisu baš mala kompanija – imaju više od 1.000 zaposlenih. Dakle, šta čekate?

Trend 8:

RIZICI

SVET JE POSTAO „LUDA KUĆA“

Svet je postao veoma nepredvidljivo i rizično mesto. Ebola, rat u Ukrajini, svetska ekonomska kriza... Promene se dešavaju svakodnevno i to utiče i na controlling. Controllerima postaje sve teže da definišu jasne ciljeve, jer je volatilitnost iz okruženja mnogo viša. Menadžeri sve više počinju da traže „what if“ analize, sa pitanjima kao što su: „Ako Rusija i Ukrajina zarate, koliko će to da smanji našu EBITDA?“. Počinju da traže odgovore od controllera, tipa: „Proceni koji su sve rizici, ali i šanse, ako Vlada uvede dodatnu akcizu od 1 RSD“.

Srbija: Upravljanje rizicima je visokorazvijeno u bankama i osiguravajućim kućama. Pojedine velike kompanije imaju posebne sektore rizika. Sa druge strane, sve veći broj controllera počinje da se bavi pitanjima rizika. Jedan od tekstova u ovom broju (Aleksandar Teofilović) bavi se upravo pitanjima rizika.

Trend 9:

FORECAST

„DAJ MI FORECAST ZA 6 KVARTALA UNAPRED I HOĆU DA GA PRAVIŠ SVAKI MESEC“

Gornja rečenica postaje stvarnost u pojedinim kompanijama. Controlleri se više ne bave samo prošlošću (analiza varijansi: prošla godina vs tekuća godina), već je sve veći fokus na budućnosti (forecast za narednih 6 kvartala).

Kompanije prvo počinju da prave forecaste jednom godišnje, obično u septembru. Onda počinju da prave kvartalne forecaste na svaka tri meseca. Zatim, forecast postaje standard i u mesečnom izveštavanju. Možda će uskoro kompanije praviti forecaste svaki dan?


Srbija: Kao i kod većine trendova, uspešne kompanije imaju dobro razrađene forecaste. One žive za budućnost. Manje uspešne kompanije i dalje analiziraju prošlost.

Trend 10:

AGENT PROMENE

CONTROLLER JE POSTAO MILAN TAROT

Ključna reč za controllera u ovom trenutku je biznis-partner. Controller je ekonomski savetnik koji pomaže menadžeru da ostvari ekonomske ciljeve. Sa druge strane, menadžer je taj koji ima ulogu da odlučuje. Pošto budućnost donosi promene u poslu controllera, on će postati agent promena koji će imati aktivnu ulogu u tom procesu transformacije. Controller će morati da predupredi događaje i, konačno, postaće Milan Tarot koji jasno vidi budućnost i već danas preduzima akciju. I, donosi odluke.

Srbija: Ovo je opis controllera budućnosti. Hajde da sačekamo budućnost i da vidimo šta će biti. 

Brojke nisu dovoljne.

Spojili smo milione podataka kako
bismo Vama prezentovali samo one
analitičke pokazatelje koji su Vam
bitni u svakodnevnom poslu.

To BI, or not to BI

Uvidevši da u eri ICT-a snažni poslovni softveri predstavljaju neophodan uslov, kako za operativnu efikasnost tako i za stratešku efektivnost, kompanija *Peštan* je 2010. godine implementirala SAP ERP. Instalirani su moduli MM (materijalno), PP (proizvodnja), SD (prodaja), WMS (skladište) i FI i CO (finansije i controlling). Danas za *Peštan* ne postoji dilema – Business Intelligence SAP BO 4.0 je moćan controllerski alat



Danijela Popović
Finansijski direktor,
PEŠTAN

Koautori:
Đorđe Milinković,
Aleksandar
Tanasković,
Stevan Moretić i
Marko Novaković,
controlling tim
Peštan

Mnoštvo podataka koje je potrebno pretočiti u kvalitetne informacije, kao osnov za dobre poslovne odluke, zahteva kvalitetne ljudske resurse širokog spektra znanja i oštrog poslovnog fokusa – vešte controllere. Odeljenje controllinga u *Peštanu* pripada sektoru finansija i sa svoja četiri člana fokus usmerava na:

- redovno i ad-hoc izveštavanje menadžmenta
- budžetiranje i praćenje ostvarivanja budžeta
- praćenje proizvodnje i obračun cene koštanja, uključujući sve zavisne elemente tog procesa
- analizu prodaje i profitabilnosti prodaje
- upravljanje rizikom i potraživanjima kupaca
- održavanje matičnih podataka controllinga.

Implementacijom SAP rešenja controlling odeljenju postali su raspoloživi svi zabeleženi podaci u poslovnim procesima kompanije, čime je dostignut primaran cilj postojanja kvalitetnih podataka. Razvojem funkcije controllinga stvorila se potreba za bržom obradom, jednostavnijim dolaskom do podataka, većom standardizacijom, sa krajnjim ciljem - manje utrošenog vremena za obradu a više za analizu podataka,

interpretaciju i korišćenje. Kao odgovor na ovakve izazove odluka menadžmenta je bila da se implementira *SAP-ov Business Intelligence* alat, odnosno *SAP Business Objects 4.0.* alat za upite, izveštavanje i analize. Konsultant za implementaciju bila je beogradska kompanija *ITBO IT Business Oriented.*

Implementacija je trajala devet meseci; šest meseci efektivnog rada i tri meseca finog podešavanja sistema. Kako bi se identifikovali potrebni podaci započelo se od ključnih indikatora performansi (KPI) razvijenih u okviru istog projekta, kao nečega što želimo da izračunamo i posedujemo u obliku gotovog izveštaja. Zatim su definisani njihovi SAP ERP i/ili neSAP izvori podataka (Excel baze, drugi softveri...) i započelo se sa integracijom podatka u jedinstveni izvor podataka – skladište podataka (*Data Warehouse*). Tokom objedinjavanja podataka bilo nam je omogućeno da sprovedemo primarnu obradu podataka, sređivanje, filtriranje, mini-kalkulacije... Kao rezultat, dobili smo jedinstven izvor koji sadrži sve podatke za definisane KPI-jeve, ali i mnoštvo drugih podataka raspoloživih za obradu, a koji će naći primenu u daljem radu. Drugi krug kalkulacija urađen je u kasnijim fazama pri izradi izveštaja i pripremi novih mera (obrađenih ulaznih podataka).



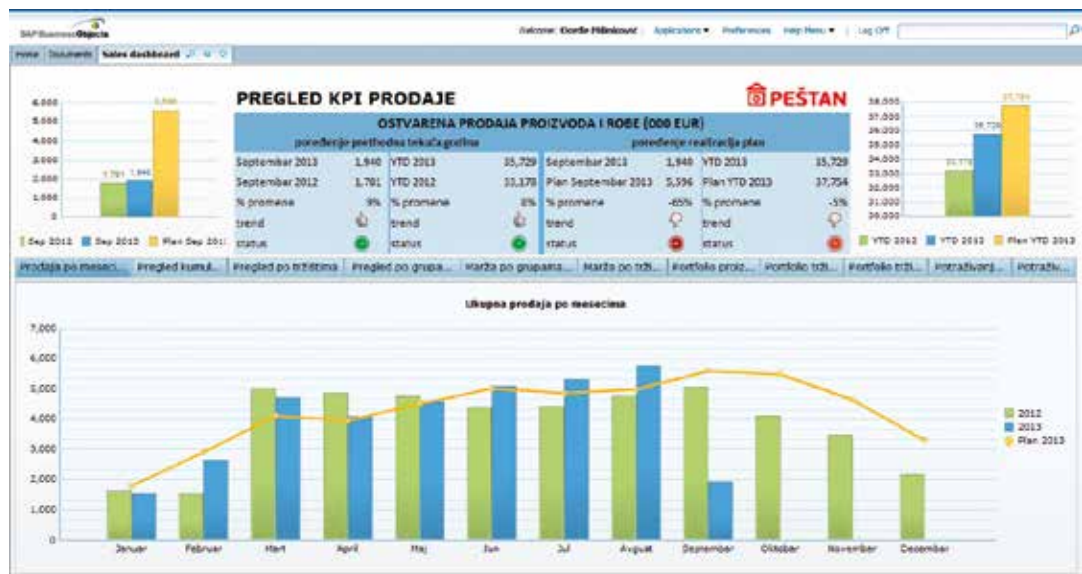
Svi podaci iz izvornih baza podataka se tokom noći „prevlače“ u *BI* bazu, da bi nam u 8.00 časova bili na raspolaganju, sa jasnim presekom stanja jučerašnjeg dana. Objedinili smo sve podatke iz poslovanja u jednu bazu (prodaja proizvoda, proizvodni nalozi, troškovi sa podacima o mestima i elementima troška, kartice kupaca, dobavljača, Excel budžeti, lokalni transportni softver...), a nakon ugrađenih

kalukalcija dobili smo nove mere koje daju novu dimenziju objedinjenoj bazi i prošireni spektar korišćenja.

BI je omogućio tri osnovna načina korišćenja podataka:

- Standardne izveštaje o ključnim indikatorima učinaka (KPI Izveštaji)
- Kontrolne table (*Dashboards*) predstavljaju izveštaje prevashodno namenjen menadžmentu, koji na jednom mestu, sa grafičkom podrškom, prikazuju veliki broj informacija
- OLAP kocke predstavljaju alat koji controllerima omogućava samostalno kreiranje izveštaja i analiza, koristeći uvučene podatke i izračunate nove mere

Osim navedenog, *BI* omogućava i kreiranje novih izveštaja, automatsko pokretanje izveštaja sa korisničkim parametrima, dostavu na imejl u tačno definisano vreme, grafičke i ad-hoc izveštaje sa novim kalkulacijama, uslovno formatiranje, sortiranje, filtriranje i još mnogo toga.





Podaci o prodaji, zajedno sa analizom profitabilnosti omogućili su, ne samo controllingu već i vlasničkoj i menadžerskoj strukturi, brz alat za analizu prodaje. Omogućeno je jednostavnije prikazivanje ostvarene prodaje, poređenje sa prethodnim godinama i budžetom, i to po različitim kriterijumima: tržišta, kupci, grupe proizvoda i pojedinačni proizvodi. Analiza profitabilnosti urađena je na nivou tri kontribucije (*contribution margin*), sa alokacijom svih troškova na najnižu jedinicu kupac-proizvod-mesec. Sve alokacije programirane su u okviru BI (raspodela prihoda, razbijanje zbirnih odobrenja na proizvode, alokacija transportnih troškova na proizvode, alokacija prodajnih, marketinških i svih drugih troškova) po ključevima koji su adekvatni *Peštanu*. Na taj način su na jednom mestu dostupni podaci o prodaji i profitabilnosti prodaje, sve do nivoa kupac-proizvod. Osim toga, u BI su uvučene i sve kartice kupaca, tako da su omogućeni podaci o stanju potraživanja na jedan dan, prosečnom potraživanju, prosečnim ponderisanim valutama za izdate, plaćene ili fakture u kašnjenju, kašnjenje kupaca, fakturisanoj vrednosti, prilivima i slično, što zajedno sa pregledima o vrsti i iznosu obezbeđenja kupaca (garancija, aofi, menica...) predstavlja dobru bazu za upravljanje potraživanjima i rizicima naplate.

U BI proizvodni deo integrisali smo podatke iz SAP-a o potvrđenim količinama sirovina po radnim nalogima, satima zastoja, budžetiranim vrednostima i cenama koštanja iz Knjige materijala. Uz pomoć nekoliko „klikova“ imamo prikaz vrednosti prerade sirovina po proizvodnim pogonima, po mesecima i po grupama proizvoda i njihove kumulativne vrednostima za tekuću godinu u odnosu na budžetirane vrednosti i vrednosti od prošle godine, kao i njihove trendove. BI nam daje i prikaz o zastojima u proizvodnji, ceni koštanja na nivou grupe proizvoda i na nivou meseca, poređenje stanja zaliha po grupama materijala u odnosu na vrednosti iz prošle godine...

Osim dve pomenute celine, BI obuhvata i podatke o logistici, finansijske racio brojeve, *dashboard* za top menadžment koji integriše informacije iz svih glavnih sektorskih izveštaja, kao i mnogo drugih informacija o poslovnim procesima.

Implementirani BI odmah je našao praktičnu primenu u svakodnevnom radu, tako da je instaliranje ovog sistema bilo apsolutno opravdano. Takođe se ističu i brzina, jednostavnost i tačnost kao njegove najveće prednosti, što ga preporučuje svim controllerima, menadžerima i drugim korisnicima. ■



Naš tim radi

POPIS

OSNOVNIH SREDSTAVA

umesto Vas



011/205 7400

sales@pstech.rs

www.pstech.rs

SELEKCIJA KADROVA

Poaro bi znao kako se to radi

Jednom mi se u rukama našao test upotrebljen tokom procesa selekcije kandidata, tačnije, tokom formiranja najužeg kruga onih koji će biti intervjuisani. Bio je to test opšte kulture; oko dvadesetak pitanja – sećam se, jedno se odnosilo na rane Pikasove radove, drugo na religije u Indiji i tome slično. Nesretni kandidat koji je uspeo da „prošvercuje“ test nije upisivao Filozofski fakultet, niti je aplicirao za TV voditelja – imao je 19 godina, upravo je završio srednju ugostiteljsku školu i pokušavao je da se zaposli kao konobar u jednom malom hotelu u unutrašnjosti. Menadžment hotela procenio je da je upravo to bio način da odaberu najbolje, a ja sam se pitala da li su „najbolji“ do kojih su došli ovim putem umeli da nose poslužavnik



Biljana Duković
HR direktor, NIS

Svrha svake regrutacije i selekcije kandidata, u svim kompanijama, na svim meridijanima, je ista – privlačenje, prepoznavanje i konačno angažovanje najboljih ljudi za nas koje možemo da imamo u datom trenutku. Uz podrazumevano uvažavanje etikom i zakonima predviđenih zabrana diskriminacije, oni koji regrutuju nove kadrove kao prioritet moraju da imaju interes kompanije. U tome nema ničega ružnog ili sramnog. Uostalom, ništa drugačijim motivima poslodavci nisu bili vođeni u odabiru ljudi ni vekovima unazad. Sigurno je da je i majstor, vlasnik zanatske radnje, rešen da zaposli šegrta, imao želju da to bude neko dovoljno talentovan, vredan i motivisan da nastavi posao koji je on započeo.

Privilegija današnjih mnogoljudnih i u svim segmentima rada razvijenih korporacija jeste u tome što sebi mogu da priušte specijalizovana HR odeljenja (često i sa posebno razvijenim

potencijala, procenjuju aspiracije ka pojedinim oblastima rada i na osnovu toga dobija procena performansi kandidata na konkretnom radnom mestu. U primeni su testovi opštih i specifičnih sposobnosti, a kao dragocen alat, najčešće još uvek u *in house* produkciji, primenjuju se i testovi znanja koji su posebno korisni pri odabiru kandidata za radna mesta za koja je potrebno teorijsko i praktično znanje proverljivo na ovakav način (primer za to su pravni poslovi, poslovi u finansijama i controllingu). Ovakvi testovi podrazumevaju visok nivo stručnosti u specifičnoj oblasti onih koji ih kreiraju i jasno je da to nisu HR ljudi, već kolege iz drugih funkcija za koje se odabir i obavlja.

Treći važan alat, često superioran u smislu kvaliteta predikcije u odnosu na prethodne,

Iako važi da je interes kompanije u procesu selekcije na prvom mestu, svim učesnicima trebalo bi da bude jasno da on mora da se vodi tako da se uvaži dostojanstvo svakog kandidata, kako onog koje će biti odabran tako i svih onih za koje se nismo opredelili. Ovo se naročito odnosi na velike korporacije koje imaju ozbiljnu i planiranu fluktuaciju kadra (maloprodaje, lanci restorana brze hrane...) gde na hiljade kandidata godišnje prođe kroz njihov njihova odeljenja za regrutaciju. Veoma je važno da svi iz procesa izađu sa jednakim, ako ne i većim poštovanjem za kompaniju nego što su ga imali pre no što su u nju ušli. Jer, sem što su kandidati, oni i njihove porodice, kao i njihovi prijatelji, potencijalni su potrošači istog tog brenda.

podsegmentom uskospecijalizovanim za regrutaciju) ili da taj posao povere HR agenciji sa iskustvom u toj oblasti. Sasvim opravdano obimom zapošljavanja i potrebom da se tim poslom neko bavi sistematično, privilegija se ogleda i u tome što u recruitment odeljenjima i HR agencijama rade ljudi od struke koji poznaju metode i alate koji olakšavaju da se dođe do željenog cilja. Navedimo ključne:

Profesionalci u ovoj oblasti obučeni su da vode *strukturirane intervju* iz kojih bi trebalo da se stekne dobar uvid u iskustvo, dosadašnje rezultate i potencijale kandidata, i tako dobije realna predikcija njegovog potencijalnog doprinosa.

Značajno mesto ima i *testiranje*, koje je tokom prethodnih decenija postalo često primenjivan alat u praksi. Na našem tržištu postali su dostupni različiti testovi globalnih HR kompanija kojima se „meri“ profil ličnosti, njegovih

jeste set praktičnih zadataka kojima se simuliraju uslovi radne situacije, najslbližije onoj koju podrazumeva radno mesto za koje obavljamo odabir (najbolji primer za to jeste simulator kokpita aviona, koji mora proći svaki pilot pre nego što mu se povere putnici). Dobro postavljene skupine zadataka kombinovane sa adekvatnom baterijom testova u tzv. *Assessment centrima* proveravaju kompetencije kandidata kako u individualnom, tako i u timskom radu, i na taj način daju najjasniji uvid u budući rad kandidata. Nedostatak *Assessment centara* je u tome što metodologija podrazumeva veći utrošak vremena, pa samim tim i novca nego prethodne metode, pa se preporučuje da se primenjuje selektivno, odnosno samo onda kada postoji potreba za tim.

Očekivanje je da će, vođeni ciljem odabira najboljeg kandidata i „naoružani“ svim tim instrumentima procene, timovi za regrutaciju

uvek praviti dobar odabir. Nažalost, u praksi često nije tako.

Kad forma ubije suštinu

Neretko se dešava da kompanije, u želji da standardizuju proces selekcije i proveru svedu na poredive parametre, koriste iste alate u proceni kandidata, bez obzira na poziciju za koju oni apliciraju i specifične kompetencije koje radno mesto podrazumeva. Apsurdno, redovno se dešava da se baš te specifične kompetencije, koje su ključne za budući kvalitet rada, uopšte ne proveravaju. Tako u praksi imamo slučajeve da sredovečni kandidati za poslove u računovodstvu, čija se najveća vrednost i potencijalni doprinos ogledaju upravo u iskustvu koje sa godinama nose, eliminišu na osnovu IQ testa i testa ličnosti, a da im se stručno znanje ne uzima u razmatranje, ili da se prevodioci podvrgavaju proveru numeričke inteligencije, a da se pri tom od njih ne zahteva prevod teksta. Veoma je diskutabilno šta je „sito“ te provere i u jednom i u drugom slučaju propustilo, a šta odbacilo kao nepodobno.

Primena pogrešnih instrumenata u selekciji nekada i nije posledica standardizacije procesa, već nečije pogrešne procene toga „šta želimo da vidimo na osnovu provere.“ Primer za to je nesrećni konobar iz uvoda ovog teksta. Ali nije i jedini. Bilo da tu odluku donosi HR direktor ili neko drugi iz menadžmenta, rezultat je isti - alati postaju kontraproduktivni jer njima merimo pogrešne stvari, nerelevantne za kvalitet nečijeg rada u datoj oblasti, i još gore, kao epilog imamo negativnu selekciju.

Kad ne znamo šta hoćemo

Drugi čest problem u praksi jeste da se profil pozicije ne precizira, ili se precizira pa se u tome ne bude dosledan. Neretko se dešava da se HR odeljenjima definiše zahtev koji kasnije biva preinačen, a da je proces odabira već uveliko u toku, pa tako više „ne tražimo nekog ko će se baviti prodajom, nego prodajom i logistikom“ i nalik tome. Ponekad su ove izmene „u hodu“ nužne zbog dinamičnog razvoja, ali vrlo često iza ovoga stoji haotičan pristup upravljanju. Ne treba posebno naglašavati kakav uticaj ovo ima na finalni rezultat selekcije.

Kad instrumenti procene postanu sami sebi svrha

HR ljudi ponekad umeju da se „zaljube“ u svoje alate i onda besomučno izlažu kandidate brojnim i dugotrajnim proverama, verujući da će time minimalizovati grešku. Rezultat toga može biti upravo suprotan - da se dobije ogromna količina nerelevantnih podataka o velikom broju ljudi i u tome izgubi realan uvid u ono što je zaista bitno. To što je „otkriveno“ da je kandidat za mesto računovođe anksiozan ili slab na polju verbalne inteligencije nikako ne znači da će biti loš i neodgovoran na zadatku koji mu se poverava. Sekundarna posledica ovih detaljnih provera jesu iscrpljeni i ogorčeni kandidati koji iz kompanije izlaze sa komentarima: „Samo nam bris iz grla nisu tražili“, a neretko će upravo oni najbolji odustati tokom tog mukotrpnog procesa.

Sindrom „Ti si došao kod mene da tražiš posao“

U vezi sa prethodnim, čest je i slučaj arogantnog nastupa. On se ne ogleda samo u preobimnoj primeni raznoraznih alata, a da se pritom ne uvažava vreme kandidata. Neretko se loša organizacija procesa u kompaniji reflektuje i na proces selekcije tako što se u njega uvode brojni, prethodno nenajavljeni intervjui sa menadžerima koji na njih dolaze nepripremljeni, često i nezainteresovani za sam ishod - čime, a da toga nisu svesni, ogoljavaju istinu o načinu odlučivanja u kompaniji

Rizik da ćemo za upražnjeno radno mesto izabrati pogrešnog čoveka u najvećoj meri otklanjamo ako se umesto za eksternu opredelimo za internu regrutaciju. Jer, nema bolje provere od dugogodišnjeg iskustva u radu sa nekim. Ujedno, ukoliko imenovanje podrazumeva i unapređenje, to je onda dodatna motivacija za odabranog, a jasna poruka svim kolegama da je kretanje u karijeri moguće, kao i da će zalaganje jednom biti nagrađeno. Zato se najpre osvrnite oko sebe, jer možda se upravo tu nalazi „najbolji kandidat“ za upražnjenu poziciju.

u kojoj niko ne želi da preuzme odgovornost.

I konačno, arogancija je ponekad prisutna i u samom nastupu u neposrednoj komunikaciji. Čak i danas, u vreme velikog deficita novih radnih mesta, uvažavanje ljudi koji u kompaniju dolaze prvi put trebalo bi da proizađe iz elementarne, dobre lične i korporativne kulture. Ali, u praksi nije uvek tako.

No, kako bi onda trebalo prići tome da bi se ostvario dobar rezultat?

Proces selekcije ne bi trebalo da ima više od četiri kruga, od kojih je četvrti onaj na kojem se donosi konačna odluka i definišu uslovi sa odabranim kandidatom. Ako je neophodno da nekog kandidata vidi veći broj menadžera, sasvim je u redu da svi oni prisustvuju intervjuu i postave sva pitanja koja su im važna da bi kasnije doneli ispravnu odluku.

Podrazumeva se da svi kandidati koji ne prođu u nekom od krugova o tome na adekvatan način i u adekvatnom tonu budu informisani. Takođe se podrazumeva i da svi kandidati tokom procesa selekcije u svakom smislu budu tretirani sa poštovanjem.

Ne-HR funkcije treba da znaju da će kvalitet selekcije direktno zavisiti od toga kako oni definišu zahteve radnog mesta i kompetencije koje na njemu traže. Na HR ljudima je da iz definisanog zahteva promišljeno odaberu set alata, i pitanja u intervjuu postave tako da „gađaju“ upravo one kompetencije koje su relevantne za uspešnost budućeg kolege. Ukoliko im je potrebna stručna podrška kolega iz funkcija u

proceni tehničkih (stručnih) kompetencija, ne bi trebalo da se ustručavaju da je potraže.

I konačno, najvažnije je da se na početku odabira jasno precizira koje kompetencije treba da ima budući kolega ili koleginica, da se sa tim upoznaju svi učesnici u procesu selekcije i da se ne izgubi fokus sa toga. Samo tako će sva pitanja u intervjuima, svi testovi i druge vrste provera kandidata služiti pravoj svrsi.

I... bilo bi lepo da možemo da kažemo da ako se sve ovako uradi, „najbolji“ od ponuđenih je zagantovano naš. Nažalost, i alati i ljudi greše. Neke karakteristike, kao što su posvećenost radu ili poštenje nije lako proceniti, a kao neprimećene one mogu imati opasne posledice. Ako tome pridodamo da su neki kandidati veoma vešti u obmanjivanju i prikrivanju loših karakteristika, dok se oni drugi, budući „dragulji“ u organizaciji, ne otkrivaju „na prvu“, finalni uspeh selekcije u ogromnoj meri će zavisiti od najsofisticiranijeg mernog instrumenta kojeg u procesu selekcije imamo – čoveka koji vrši odabir. Zrelost njegove ličnosti, njegova mudrost i pronicljivost imaće presudnu ulogu u tome da se u našim redovima nađu pravi ljudi. On bi trebalo da ume da potisne svoj ego, da umereno priča, postavlja prava pitanja, aktivno sluša, dobro opaža i da iz svega što čuje i vidi donosi mudre zaključke relevantne za „slučaj koji mu je poveren.“

Ovih dana gledam reprizu serijala o Herkulu Poarou – on bi sigurno bio odličan regruter. ■

SLOBODAN ŽEPINIĆ
HENKEL SRBIJA

Controlleri su biznis partneri

Slobodan Žepinić stekao je desetogodišnje iskustvo radeći na vodećim pozicijama u finansijama i controllingu, a od 2012. godine je u kompaniji Henkel Srbija i to na poziciji finansijskog direktora. S obzirom na to da je jedno vreme bio menadžer controllinga u stranoj kompaniji, ne čudi što *Henkel Srbija* veliki značaj posvećuje upravo ovom segmentu.

Tekst:
Aleksandar Duković

■ Kako je organizovan controlling u *Henkelu*?

Organizovan je tako da finansijski controlling pripada odeljenju finansija, dok biznis controlling pripada poslovnim jedinicama koje vode posao. Finansijski controlling u kompaniji Henkel Srbija ima dva zaposlena, a to su menadžer controllinga i controller. Oni prate ukupne finansijske performanse preduzeća, kao i poslovnih jedinica, pripremaju finansijske izveštaje i zaduženi su da zajedno sa direktorima poslovnih jedinica i biznis controllerima pripreme i realizuju proces budžetiranja, kao i da prate rezultate i njihovo usaglašavanje sa budžetom.

Controlling menadžer direktno odgovara finansijskom direktoru, ali postoji i regionalni controlling tim koji im pomaže da izvrše neophodne promene i poboljšaju sistem planiranja i izveštavanja koji se sprovodi u svim zemljama u isto vreme. Controlling u *Henkel Srbija* kvalitativno se ne razlikuje od controllinga u *Henkelu* u drugim zemalja, jer svi radimo i funkcionišemo na isti način.

■ Kako saradujete sa menadžerom controllinga?

Svi smo jedan tim. Moje mišljenje je da, da bismo imali dobar controlling, prvenstveno moramo imati dobre izvore podataka, odnosno, da računovodstvena funkcija mora dobro da obavi svoj deo zadatka. Ja funkcionišem tako da kad god imamo izazov pred sobom, okupimo se svi zajedno – menadžer controllinga, menadžer računovodstva i ja – i tada raspravljamo o konkretnom izazovu koji je pred nama. To je recept koji kod nas već dugo vremena daje rezultate, jer svako posmatra stvari iz svog ugla, odnosno doprinosi odlukama na specifičan i sebi svojstven način. Konkretna saradnja sa šefom controllinga je u tome da kontinuirano komuniciramo o raznim pojedinostima kao i o strateški važnim stvarima, jer smo prilično brza kompanija i konstantno se menjamo.

■ Da li imate neke zajedničke odgovornosti?

U suštini, finansijski direktor je nadređen šefu controllinga po kompanijskoj hijerarhiji, tako



foto: Miroslav Petrović

da sve što radi menadžer controllinga ujedno je i odgovornost finansijskog direktora. Naši ciljevi uvek moraju biti isti. Kada je pred nama neki izazov trudimo se da sagledamo situaciju iz što više uglova, kako bismo doneli što kvalitetniju i efikasniju odluku – to je naš recept koji daje dobre rezultate.

■ Koliko sektor controllinga pomaže pri donošenju odluka?

Controlling je zapravo presek aktivnosti menadžera i controllera.

Controller je zadužen za transparentnost informacija, daje usluge informisanja i savetovanja menadžmenta. Na kraju, menadžer je dužan da donese odluku jer je on i odgovoran za određeni biznis. Zvanični podaci su uvek oni podaci koji dolaze iz controllinga i mišljenje controllera je veoma relevantno kada se donose određene odluke. Naravno, controller mora da dostavi jasne i tačne podatke, kao i informacije. Takođe, mora jasno i precizno da prezentuje informacije, kao i da da jasne predloge. Controller mora da bude ubedljiv u svom prezentovanju informacija i predloga. Controller je veoma važan i u upravljanju rizicima u kompaniji, a s obzirom na to da smo mi multinacionalna kompanija koja posluje na svim meridijanima, upravljanje rizicima je veoma važan segment naših poslovnih zadataka. Tu ja vidim veliku važnost i značaj controllinga i čini mi se da je ovaj deo prilično zanemaren u domaćim kompanijama.

■ Koje su kompetencije važne za controllera?

Controller mora da bude pouzdan i da daje blagovremene i tačne podatke i informacije. To često zna da bude veoma stresno i zato oni moraju da budu efikasni i produktivni a istovremeno i smireni i staloženi, kako ne bi dolazilo do propusta i grešaka. Controller mora dobro da poznaje finansije, biznis kompanije u kojoj radi, računovodstvo (moje mišljenje je da moraju da znaju barem principe računovodstva i osnovne šeme knjiženja), Microsoft Excel, BI tools kao i poslovno-finansijski sistem u kojem rade. U poslednje vreme mi radimo na tome da controlleri postanu biznis-partneri i dosta ulažemo u to da controlleri shvate da nije dovoljno da pripreme izveštaj, urade budžet i slično, već da pred-

SLOBODNO VREME

■ Da li imate neki hobi?

Volim da putujem, čitam, bavim se rekreativno tenisom, stonim tenisom, fudbalom, obožavam da skijam i trudim se da to radim redovno. Međutim, na prvom mestu su dečje aktivnosti, tako da je tatin red za sportske aktivnosti u kasnim poslepodnevnim časovima.

■ Putovanje koje pamтите?

Putovanje na Krf ovog leta sa porodicom i obilazak "Srpske kuće" u gradu Kerkira, kao i ostrva Vido.

■ Da li volite vino?

Da, veoma. Uglavnom samo vino i pijem od alkoholnih pića.

Uz vino uvek ide dobro društvo, dobra hrana i lepa muzika...

lažu biznisu potencijalne prilike koje uoče i da obrazlože zašto nešto treba promeniti, da budu ubedljivi prilikom izlaganja, da kao ambasadori pozitivnih promena suštinski pomažu menadžerima, da kontrolišu poslovne procese i daju svoje predloge za unapređenje i poboljšanje procesa, a samim tim i da utiču na poboljšanje poslovnih rezultata.

■ Kako vidite budućnost controllinga i controllera u Srbiji?

Smatram da domaći controlleri imaju neophodna finansijska i tehnička znanja, mada se controlling alati razvijaju neverovatnom brzinom. Zato nijednog trenutka ne smemo da se zauzstavimo u tom procesu kontinuiranog razvoja i spoznavanja novih, boljih i kvalitetnijih alata. Ono na čemu generalno moraju da rade ljudi iz sveta finansija, jeste da postanemo biznis-partneri. Mi moramo da budemo sposobni da uverimo menadžere prvenstveno u ono što vidimo i znamo da treba da se uradi za dobrobit naše



kompanije. Tokom svoje karijere primetio sam da su controlleri natprosečno inteligentni ljudi sa ne baš sjajnim prodajnim, prezenterkim i sposobnostima uveravanja, i zato je neophodno da se konstantno usavršavaju prezenterke sposobnosti. Ove godine u Henkelu smo napravili jedan upitnik u vezi sa controllingom, u kome svaki menadžer odgovarajući na stručno pripremljena pitanja daje svoje mišljenje o controlleru i njegovom radu, predloge za unapređenje saradnje... To je samo početak i ovakve akcije ćemo nastaviti da sprovodimo i u budućnosti, kako bismo poboljšali rad i rezultate a na kraju i vrednost controllera u okviru kompanije. Ipak, tradicionalne vrednosti controllera neće se promeniti, one su po meni *conditio sine qua non*, a to su pouzdanost, preciznost, pravovremenost, upornost, nezavisnost i dobra saradnja sa svima koji su na bilo koji način u vezi sa controllingom. Nadam se da će controlleri u Srbiji u narednih pet godina postati biznis-partneri u pravom smislu te reči.

■ Koji su najveći efekti, odnosno benefiti koje je controlling doneo vašoj kompaniji?

Ukoliko ulažete u obrazovanje i razvoj controllera, ukoliko kompanija ima jasnu viziju kako controlling treba da izgleda i koje su njegove funkcije, ukoliko je to odeljenje uistinu nezavisno, onda su rezultati zaista vanredni. To je slučaj u našoj kompaniji i ja sam veoma ponosan na controlling tim i celokupnu organizaciju controllinga u Henkelu globalno. Konkretni rezultati ogledaju se u tome da je plan, odnosno budžet, za sledeću godinu uvek pripremljen tokom septembra tekuće godine, izveštaji su spremni trećeg radnog dana u prethodnom mesecu za tekući mesec, planovi se revidiraju na mesečnom nivou, inicijativa od strane controllera o uštedama i optimizaciji procesa u kompaniji je neprocenjiva. Njihova funkcija da sve procese kontrolišu (direktno ili indirektno) zajedno sa menadžerima je veoma važna, jer oni su nezavisni i njihov jedini interes jeste optimizacija i povećanje efikasnosti kompanije. ■

CIPIRIPI IZVEŠTAJ

Vrlo interesantna logička suprotnost današnjem biznisu jeste negativan skor (gubitak) sa Vašim klijentom. Profit je definitivno pokretač poslovne saradnje sa klijentima. Međutim, često se obrnu uloge te se nakon analize profitabilnosti klijenta ispostavi da ste u tom međusobnom odnosu Vi, uslovno rečeno, prešli iz uloge dobavljača u ulogu kupca, odnosno da je vaš skor negativan.



Branislav Lončar
Finansijski direktor
MMS COMMUNICATIONS
(Leo Burnett, Saatchi&Saatchi,
Publicis)

Da li ste se zaista zapitali koliko ste, žargonski rečeno, finansijski dobri u pružanju usluga određenom klijentu? Da li ste se usudili da napravite Bilans uspeha za klijenta? Možda će Vam ovo zvučati nelogično - zamislite da menadžment nakon završene analize donese zaključak da otpusti dva klijenta kako bi povećali profitabilnost kompanije sa 12% na 18%. Ovakve odluke nisu retke, a donose se nakon CPR (*Client profitability report*) analize. Ja ovu analizu zovem CIPIRIPI analiza, a često se zove i *Customer P&L*.

Kompanija u kojoj radim, *MMS Communications*, okuplja brendove *Leo Burnett*, *Saatchi&Saatchi* i *Publicis*, i najveća je marketinška kompanija u Srbiji, sa 101 zaposlenim i prihodom od 8 miliona EUR. CPR izrađujemo na mesečnom ili kvartalnom nivou, za svakog od oko stotinu naših kupaca. S obzirom na to da troškovi plata čine više od 50% od *revenuea*, mi moramo da imamo i veoma precizne *time sheetove*.

CPR je izveštaj koji se fokusira na finansijsku uspešnost saradnje sa klijentom. Često nam je, osim uspešnosti poslovanja naše kompanije, potrebna i dublja analiza poslovanja koja je okrenuta ka saradnji sa pojedinačnim klijentom. CPR izveštaj je zapravo Bilans uspeha poslovne saradnje sa klijentom. Krajnji rezultat ovakvog izveštaja su pokazatelji identični pokazateljima Bilansa uspeha kompanije. Dakle, sve kategorije su identične, ili skoro iste, te nas najviše zanima koliki profit smo ostvarili na konkretnom klijentu.

Često nismo ni svesni koliko ovakav vid analize može da nam ukaže na greške u poslovanju, ili da nam potvrdi pozitivne poslovne poteze. Kada se ode korak dalje u analizi Bilansa uspeha kompanije, svakako dobijamo odgovore na više pitanja, i kako to često volimo da konstatujemo, tada nam se sve kockice slože.

CPR (ili CiPiRipi) je jak alat u pregovorima sa klijentima. Analiza pokazuje koliko je klijent stvarno trošio Vaše resurse, što je fantastična

CPR Client Profitability Report		
Client billings (revenue)		X
Direct salary	x	
Research costs	x	
T&L	x	
Other direct	x	
Client coordination fee	x	
Bad debt client related	x	
Direct client costs	x	
Third party costs	x	
Contribution 1		X
Indirect PC	x	
Other	x	
Indirect client costs		X
Contribution 2		X

polazna osnova prilikom ugovaranja novih budžeta prema novom SOW (scope of work), odnosno novim dogovorenim aktivnostima. CPR je odličan kontrolni faktor koji će precizno pokazati uspešnost dosadašnje saradnje i alarmirati ukoliko se odstupa od dogovorenih okvira. Ovaj vid analize treba da Vam pomogne i u samoj organizaciji resursa. On ukazuje na neefikasnost ukoliko ste loše organizovali Vaše procese rada.

Anomalije na koje ukazuje CPR su zapravo pogrešni potezi koje ste napravili. Možda ste loše kontrolisali budžet pa su *overhead* troškovi iskočili, ili ste potcenili direktne troškove koje naplaćujete klijentu. Moguće je da Vam klijent u strukturi „troši“ više junior ljudi, koji su po logici jeftiniji od seniora, a vi ste po proceni već angažovali seniore i tako ostvarili gubitak na tom konkretnom poslu.

Prednosti koje CPR izveštaj daje su zaista brojne i teško ih je sve staviti na jedno mesto. Najveća korist su svakako informacije o odstupanjima, te mogućnost pravovremene reakcije u cilju ispravljanja rezultata poslovanja, odnosno u cilju preciznijeg pregovaranja kod budućih poslova. Zbog važnosti informacija o poslovanju sa klijentima, mnoge multinacionalne kompanije izrađuju kvartalni ili čak mesečni CPR, koji se izrađuje uporedo sa zatvaranjem klasičnih mesečnih izveštaja. Na taj način upotpunjuje se analiza, koja je neophodna menadžmentu za donošenje poslovnih odluka.

Važna stvar u izradi CPR jeste organizacija računovodstva. Ključno je precizno vođenje *revenue* (neto prihoda) po klijentima, zatim vođenje direktnih, odnosno indirektnih troškova po klijentima, kao i što precizniji raspored indirektnih troškova. Iskustvo je pokazalo da je, kao i kod svega novog što se uvodi, najteži početak - trenutak kada morate da uključite sve sinapse u produkciju ideje kako da organizujete novi, odnosno prilagodite stari sistem ovakvom knjiženju. Sve nakon toga je čista rutina. ■

CPR izveštaj je zapravo Bilans uspeha poslovne saradnje sa klijentom. Krajnji rezultat ovakvog izveštaja su pokazatelji identični pokazateljima Bilansa uspeha kompanije. Dakle, sve kategorije su identične, ili skoro iste, te nas najviše zanima koliki profit smo ostvarili na konkretnom klijentu.

Ni budućnost nije kao što je nekada bila



Aleksandar Teofilović
Cost controller
WEST
PHARMACEUTICALS

Dok pojedini učeni ljudi danas ponosno uzvikuju kako je došao kraj prošlosti, drugi šaljivo konstatuju da ni budućnost nije što je nekad bila. U tom raskoraku između budućnosti koja ne liči na prošlost, a prošlost više i ne postoji, stručnjaci prognoziraju sa 94% verovatnoće da profesija u vezi sa računovodstvom pomalo liči na prošlost, odnosno, da nema budućnost.

Da li je sve baš tako crno? Da li svi koji pročitaju ovaj članak treba da zaborave peripetije u vezi sa krajem meseca, a počnu da dižu tegove i trče po kiši kako bi stekli neophodne veštine za

profesije kao što su rekreativni terapeut, sportski trener, ili vatrogasac?

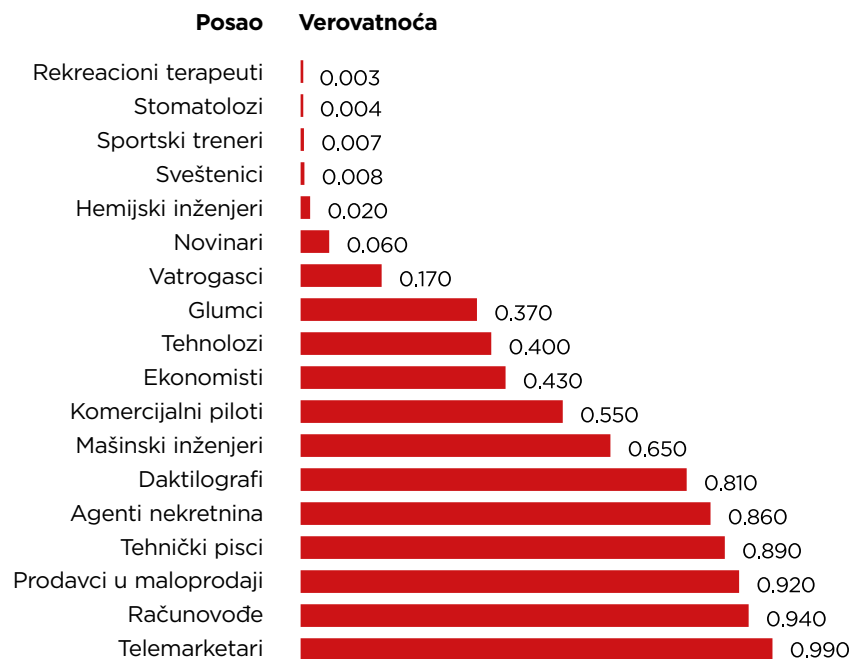
Oni koji se bave izučavanjem budućnosti, uglavnom se slažu da na globalnom nivou postoje tri sile koje će vršiti najveći pritisak na kompanije u narednih dvadesetak godina:

- Nepredvidljivost
- Tehnološki napredak
- Demografske izmene

U ovom tekstu fokus će biti na prvoj tački - nepredvidljivosti, kao i rizicima koji proizilaze

POČNITE DA RADITE KAO SPORTSKI TRENER

Verovatnoća da će kompjuterizacija ukinuti određene poslove u sledećih 20 godina, 2013. (1= sigurno)



Izvor: "The future of employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation", C.Frey i M.Osborne (2013) www.economist.com/news/briefing/21594264-previous-technological-innovation-has-always-delivered-more-long-run-employment-not-less

iz nje. Nepredvidljivost i rizik koji ona donosi je uvek oko nas. Nju ne možemo izbeći. Na nju je profesija navikla i kreirala je alatke kojima se bori protiv nje. Ono što će biti novitet, jeste drugačiji oblik te nepredvidljivosti i rizika. Ona ubuduće neće proizlaziti prvenstveno iz ekonomskih već i iz drugih poremećaja u okruženju (npr. ekoloških ili geopolitičkih). Možda najsvježiji primer ovog tipa rizika jeste *domino efekat* koji je proizašao iz finansijske krize 2008. godine. Od poremećaja na tržištu nekretnina u San Francisku, do gašenja peći u Smederevu nije prošlo mnogo vremena. Kompanije koje su imale scenario (naprednog controllera) za ovu ili sličnu vrstu rizika koji proizlazi kao produkt zbivanja koja su van kontrole kompanije, očigledno su u prednosti. Ekonomisti koriste termin *sistematski rizik* da bi objedinili sve te poremećaje u jedan pojam. Iz udžbenika znamo da je tu vrstu rizika nemoguće umanjiti diversifikacijom, odnosno da je sveprisutan na celom tržištu.

Iz ovoga sledi da ćemo ubuduće imati novi izvor rizika o kojem ćemo morati da razmišljamo. Kako će se kompanije nositi sa ovolikom dozom rizika u godinama koje su pred nama? Jednostavan odgovor je da će uspešne kompanije morati da kreiraju fleksibilno okruženje koje će omogućiti agilan odziv ovim rizicima. Drugim rečima, kreirati sistem u kome će se redovno i efektivno identifikovati pretnje, izazovi i šanse na koje će se brzo i sistematski reagovati.

Šta sve ovo znači za prosečnog controllera u Srbiji? Za nas koji tavorimo na nivou srednjeg rukovodstva, to podrazumeva vodeću ulogu (olakšavanje) u komuniciranju organizacionih napora da se ojača i proširi rukovođenje sve većom količinom rizika. Informisanost kolega na operativnom nivou o naporima i prirodi rizika sa kojima se susrećemo postaće cilj broj jedan, nama koji odlučimo da ne menjamo profesiju.

Na praktičnom nivou, to će podrazumevati sledeće aktivnosti:

- **Šanse i rizici.** Identifikovanje mogućih tržišnih šansi (scenarija) i ključnih indikatora koji upozoravaju menadžere kada ove šanse postanu realnost. Kreiranje poslovnog plana osmišljenog da ublaži rizike i optimizuje šanse koje svaki od gorepomenutih scenarija predstavlja za kompaniju.
- **Profitabilnost kupca.** Korišćenje controllerskih alatki kako bi se identifikovali najprofitabilniji kupci/dobavljači sa kojima naša organizacija posluje. Uspostaviti trajan i sistematski napor kako bi se ojačali naši odnosi sa njima.
- **Kombinovano izveštavanje.** Pronaći način da se integriše finansijsko izveštavanje sa ostalim poslovnim ciljevima kompanije, kao što su ciljevi u vezi sa životnom sredinom, društvenom odgovornošću i korporativnom vladavinom. Staviti fokus na holističku perspektivu izveštavanja koja objedinjuje sve važne ciljeve kompanije.
- **Rolling forecast.** Zameniti tradicionalni način godišnjeg prognoziranja sa češćim i relevantnijim prognozama tokom tekuće godine.
- **Analiziranje ljudskog kapitala.** Kreirati metode koje će identifikovati vrednosti investiranja u radnu snagu, koristeći finansijske termine i pojmove.

Iz svega ovoga proizlazi da će uloga controllera biti centralnog karaktera u organizacionom naporu da proširi i ojača rukovođenje rizicima. Ova promena će biti značajna, jer će prouzrokovati izlazak iz zone komfora na koji smo navikli – ulogu suvozača, posmatrača koji prvenstveno izveštava. Istovremeno, promena je uzbudljiva jer nikada ranije uloga računovodstva nije bila toliko blizu izvršnog organa. ■

IVANA VIŠNJIĆ
direktor plana i analize, Jaffa Crvenka

Controlleri su suvozači menadžerima

Bankarka, aktuarica, controller, a u duši IT-jevac. Ivana Višnjić pronašla je svoj magični trougao: matematika, informatika i ekonomija. Ovo je njena priča.

Tekst:
Aleksandar Duković

■ Da li smatrate da je controlling dovoljno razvijen u Srbiji?

Controlling je mnogo napredovao u poslednjih nekoliko godina i pozicija controllera u kompanijama je postala značajnija. Strane kompanije su prenele svoj „know how“, a sa druge strane, i domaće su uvidele prednosti controllinga pa su počele da ga razvijaju. Ali, ako pogledamo kakav je stepen razvoja controllinga u zemljama u okruženju, onda je jasno da još uvek imamo dosta prostora za napredovanje.

■ Jedan ste od osnivača i potpredsednik ICV Srbije. Kako vidite dalji razvoj ovog udruženja?

Sama ideja i osnovna misija ICV-a je jednostavna: edukacija članova o controllingu, prenošenje znanja između članova, standardizacija znanja, međusobno upoznavanje i podizanje profesije controllinga na viši nivo. Kažu da pametan čovek uči na svojim greškama, a pametniji na greškama drugih i još bolje uči na uspehu drugih. Prema mom mišljenju stvaranje znanja i njegova razmena među članovima je ono na šta treba najviše da se fokusiramo i u čemu leži ogroman potencijal za sinergiju i razvoj controllinga u Srbiji.

■ Koliko su udruženja kao što je ICV Srbija bitna za profesionalni i lični razvoj?

ICV Srbija je okupio 202 člana za svega tri godine postojanja. Činjenica da svako od nas

može da kontaktira druge controllere i u kratkom vremenskom periodu nađe pomoć i odgovore na pitanja je najbitniji deo u razvoju svakog od nas ponaosob. Osim ICV-a imam zadovoljstvo da sam deo i nekih drugih profesionalnih udruženja: Udruženja aktuara Srbije, Cotrugli alumni kluba Srbije, CIO kluba Srbije, a svako od njih je kao i ICV doprinelo pre svega mom ličnom razvoju.

■ Šta Vam je najzanimljivije u controllingu?

Ukoliko želiš da se baviš controllingom, moraš da poznaješ kompaniju u kojoj radiš. To znači: od osnovnih poslova do kompleksnih tehničko-tehnoloških postupaka, od procesa do cilja, od službi do ljudi, svaki segment. Da bi bio controller, moraš da budeš pomalo i finansijer, pomalo inženjer, pomalo IT-jevac, pomalo menadžer i često „Draga Saveta“. Meni je lično najzanimljivije to što sam uspela da objedinim nekoliko stvari kojima sam želela profesionalno da se posvetim, a to su matematika, ekonomija i IT, i u tom trouglu sam pronašla controlling.

■ Koje sve aktivnosti/procese controlleri imaju kao zaduženje?

Controlleri se danas najčešće bave izveštavanjem i ako nekog sa strane pitate, prvo što će da ga asocira na controllera su reči „izveštaji, Excel i tabele“. Posao controllera trebalo bi više da bude okrenut ka budućnosti, strategiji, savetovanju i podršci menadžmentu pri odlučivanju.



Da bismo se bavili budućnošću, prvo moramo da imamo jasan i transparentan pogled u prošlost, da sagledamo šta se desilo i da utvrdimo varijanse. Vreme je resurs kojeg najmanje imamo na raspolaganju i što ga manje utrošimo na izveštavanje i obradu podataka, više ćemo moći da se bavimo značajnim controlling procesima, a to je pre svega strateški controlling.

■ Koji su tekući a koji budući projekti u controllingu?

Najveći trenutni projekat je razvoj adekvatnih, fleksibilnih i transparentnih baza podataka sa kojima možemo lakše da radimo. Odavno smo prestali da govorimo o nekoliko hiljada podataka koje treba da analiziramo. Samo unutar kompanija imamo milione podataka umreženih u hiljade datoteka, a koje na kraju treba da daju jednostavan i čitljiv odgovor. Mislím da će budući projekti u controllingu biti orjentisani ka Business Intelligence sistemima, koji će omogućiti ne samo controllerima već i kompletnom menadžmentu kompanija da lakše dolaze do odgovora i potrebnih informacija koje su im neophodne za donošenje odluka. Postoji mnogo alata koje na ovim prostorima treba više da koristimo, kao što je recimo Balanced Scorecard.

■ Kako controlling može da doprinese kompaniji?

Controlling je tu da omogući kompaniji da ima sve moguće instrumente neophodne



za upravljanje. U gomili podataka i informacija treba istaći one koje najbolje oslikavaju dosadašnji tok nekog procesa i predstaviti scenarija koja su od krucijalnog značaja za odluku. Smatram da su controlleri suvozači i savetnici menadžerima, da su tu da omoguće menadžmentu da sistematski organizuju svoje poslovanje, da skrenu pažnju na pozitivne i negativne aspekte poslovanja i da na taj način na kraju izvuku maksimalnu korist za stejkholdere.

■ Šta su po Vama najveće prednosti controllinga?

Najveća prednost controllinga je što Vam nikada nije dosadno. Svaki dan donese nešto novo, novi problem i novo rešenje. Kako su kompanije organizmi koji se neprestano razvijaju, tako se sa njima razvija i controlling. A najlepša stvar u controllingu je ta što su controlleri ljudi sa kojima je divno saradivati.

■ Šta Vam je najveći izazov u poslu?

Najveći izazov je da prenesem svoja saznanja. Svi moramo konstantno da se edukujemo. Ne treba zaboraviti da, iako govorimo o tehničkim stvarima, o jasnim brojevima i ciframa,

svi mi u procese unosimo i svoje subjektivne karakteristike.

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

Do sada sam radila u investicionoj banci, kao aktuar, i najduže kao controller. Zajedničko je to što sam u svakom poslu tražila najbolja IT rešenja kojima bih olakšala i unapredila posao i nekako sam se uvek okretala ka novim i boljim informacionim tehnologijama. Jedino što do sada nisam radila je da se bavim samo IT-jem. IT sam uvek videla kao fantastičnu potporu i bazu svakog biznisa, a to što sada kao controller mogu da budem deo tog procesa zaista mi upotpunjava svaki dan.

■ Vaša preporuka, savet novom controlleru – na šta bi trebalo da obrati pažnju?

Da sluša, pre svega. Da ima uvek vremena da sasluša ljude sa kojima radi i da upija njihovo znanje bez obzira iz koje su direkcije ili sa kog nivoa. Da iskoristi svaku priliku da uči od starijih u poslu, a ICV Srbija će mu uvek biti kuća za pitanja i nedoumice koje ima. U njoj će uvek biti dobrodošao. Takođe, savetovala bih mu ono što savetujem svima – da nikada ne prestane da uči i da se razvija. ■

**Mi ne prodajemo robu.
Mi vraćamo novac.**

CASH BACK

CASH BACK IMO d.o.o.

**PREDUZEĆE ZA USLUGE
REFUNDACIJE INOSTRANOG PDV-A**

Beograd, (Zemun), Stevana Markovića 8,

Tel/fax 011 307 6640; 316 2906

e-mail: cashbackbelgrade@eunet.rs

www.refundacijapdv.com

www.unitedcashback.com

**REFUNDACIJA (povrat) INOSTRANOG PDV-a
ZA SRPSKE FIRME**

Od A Do Š



Đorđe Koprivica
Finansijski direktor
CARLSBERG SRBIJA

Slovo Značenje

- A** Accounting (od stare srpske riječi akaunting) - temelj finansija. Nije pod slovom R, jer je ono kasnije zauzeto.
- B** Budžetiranje - neophodno, rezultira korisnim proizvodom, a vrlo stresno.
- V** Volkswagen - pouzdani „prijatelj na cesti”.
- G** Google - instant saradnik, „ortak” u dinamičnom vremenu.
- D** Digitron - prijatelj/saborac na različitim frontovima, uvijek uz mene godinama.
- Đ** Đorđević Bora - napisao i otpjevao „Pogledaj dom svoj anđele”.
- E** Energija - u fizičkom smislu, oduvijek me impresionirala. U životu, slično optimizmu (vidi ispod).
- Ž** Život - nema reprizu i treba ga iskoristiti.
- Z** Zakon(i) - mora da se zna okvir, pravila igre, red...
- I** Inovacija - uz kvalitet, druga ključna premisa za uspješan biznis.
- J** Januar - zimski raspust i dječje radosti.
- K** Kusturica Emir - Umjetnik kojem se divim. Zajedničko nam je: mjesto rođenja i divimo se Maradoni (za fudbalska dostignuća).
- L** Laptop - „savremena motika” u poslovnom smislu.
- LJ** Ljubav - može se reći očekivan odgovor na ovom mjestu/slovu.
- M** Majorka - pravo mjesto za odmor. Ekonomski rečeno: odličan odnos cijene i kvaliteta.
- N** Novi Sad - grad u kojem živim.
- NJ** Njujork - jedan od targeta u trogodišnjem turističkom planu.
- O** Optimizam - potreban sastojak svakog uspješnog poslovnog i životnog poduhvata.
- P** Pravednost - karakterna osobina koju izrazito cijenim.
- R** Roditelji - trebalo bi da „su tu”, da ti pomognu da razviješ i prihvatiš sistem pravih vrijednosti, samodisciplinu i odgovornost. Moji su „bili tu” i rekao bih da su bili uspješni na tom zadatku.
- S** Srbija - „tu smo, gdje smo - kuća na putu”. I kada smo već tu, onda da je volimo i razvijamo.
- T** Tatjana - dva velika S; moja supruga i support.
- Ć** Ćevapi - osnovna škola i radosti na velikom odmoru.
- U** Uspjeh - stremiti vlastitom, a ne zavidjeti tuđem.
- F** Fudbal - pasionirano sam ga pratio kao mali. Sada pratim reprezentaciju i sporadično se nerviram.
- H** Herceg Novi - ljetnji raspust i dječije radosti.
- C** Carlsberg Srbija - kompanija u kojoj radim i gdje sam mnogo naučio (a valjda nešto i njoj doprinio).
- Č** Čokolada - u duelu sa voćem, mislim da češće izlazi kao pobjednik.
- DŽ** Džek - kao laf, čovek širokog srca, galantan, otvoren.
- Š** Šansa - rezultat umješnosti, intuicije i sreće. Tražiti šansu, ali i dati šansu. ■



ICV Srbija

Klub profesionalnih controllera



RECENZIJE KNJIGA



Bojana Pejčić
Zamenik glavnog urednika
Controlling magazina



1) CONTROLLING SISTEM

Ako ste ikada poželeti da saznate šta je to *controlling*, onda je ovo knjiga za vas. *Controller* je osoba koja je opisana kao kopilot ili navigator u avionu, a controlling se sastoji od tri procesa:

1. Definisanje cilja
2. Razvijanje planova
3. Kontrola (navigacija)

Zadatak controllera je da pilotu (menadžeru) pomogne da definiše odredište (cilj), način pomoću kojeg da dođe do njega (planovi), kao i da mu asistira tokom leta (kontrola). Oni će na tom putu imati odstupanja (varijanse), a controller o njima obaveštava menadžera i pomaže mu da donese korektivne akcije kako bi sa postojećim resursima uspeli da stignu do cilja.

U knjizi su opisani alati koje koristi controller i način na koji se oni primenjuju u svakodnevnom poslovanju. Neki od alata controllera su:

- Prelomna tačka (Breakeven point)
- MRA Management Result Account (kontribucioni račun)
- Kocka troškova (podela troškova na varijabilne i fiksne)
- Konkurentni profil
- BCG matrica
- Quo Vadis matrica
- 4 windows form
- Balanced Scorecard
- itd..

Controller nije samo neko ko šalje ogromne *Excel* izveštaje sa statističkim podacima. Controller gleda širu sliku, odnosno holistički posmatra poslovanje celokupnog preduzeća. Njegov zadatak je da analizira postojeću situaciju, prikaže odstupanja i predloži menadžeru korektivne akcije koje treba preduzeti. Controller se manje bavi prošlošću (20%), a više budućnošću (80%).

Ova knjiga nije namenjena samo controllerima i analitičarima, već i menadžerima, jer oni treba da znaju kakvu vrstu usluge mogu da očekuju od controllera. Menadžer treba da donese odluku i za njega se vezuje znak uzvika. Controller postavlja pitanja i pokušava, pomoću alata koji su mu dostupni, da dođe do odgovora. Njih dvojica rade zajedno i dele odgovornost. Zato je controller i predstavljen kao „bi-znis-partner“.

Izdavač: MCB Menadžment Centar Beograd.

Cena: 1.426 RSD

Knjigu možete nabaviti u Makartu (www.makart.rs).



2) MODERN BUDGETING

Knjiga *Modern Budgeting* opisuje koncept *modernog budžetiranja*. Budžetiranje je jedan od 10 IGC procesa controllinga, a IGC je International Group of Controlling, udruženje koje se bavi razvojem i postavljanjem standarda u controllingu. Controlleri mnogo vremena posvećuju budžetiranju, jer su u njemu sadržani svi najvažniji elementi controllinga – postavljanje ciljeva, planiranje i kontrola. Budžet je alat kojim menadžer i controller upravljaju celokupnim preduzećem.

Pojam *Modern* u naslovu ove knjige treba da naglasi potrebu za prilagođavanjem trenutnim zahtevima preduzeća. Budžeti u većini kompanija izgledaju poput Frankenštajna, zato što se sklapaju tako što svaki sektor pošalje svoje zahteve a bez ikakve komunikacije i koordinacije sa ostalim sektorima. Obično ne postoji osoba koja koordinira ceo proces (controller), a i ne vidi se jasna odgovornost za usvojene budžete. Glavne karakteristike rigidnog budžeta su: rigidnost, fokus na formu a ne na suštinu, detaljnost, statičnost...

Koncept *modernog budžetiranja* pokušava da odgovori na sve izazove sa kojima se suočavaju preduzeća prilikom klasičnog načina pravljenja budžeta. Cilj koncepta je da se budžet svede na svoju osnovnu funkciju – da služi kao alat kojim se uspešno i koordinisano upravlja celokupnim poslovanjem. On prepoznaje da preduzeće posluje na tržištu koje se neprekidno menja i da je zato neophodno da budžet može da se prilagodi takvim uslovima.

Osnovni principi modernog budžeta su:

- Jednostavnost
- Fleksibilnost
- Integracija
- Mapiranje lanca vrednosti
- Mapiranje organizacije
- Komunikacija namere

Svi principi su prikazani slikovito i sa mnogo primera, kako bi controlleri dobili smernice prilikom izrade svojih budžeta. Budući da su za savremeno budžetiranje potrebni savremeni procesi u pristupanju informacijama, gotovo je nezamislivo efikasno planiranje bez IT pomoći.

Preduzeća posluju na različitim tržištima i u nestabilnom okruženju, pa je jasno da ne postoji univerzalno idealno softversko rešenje. U ovoj knjizi će biti opisani važni faktori koji mogu biti od pomoći pri odabiru pravog IT sistema, koji se zasniva na specifičnim potrebama preduzeća.

Izdavač: MCB Menadžment Centar Beograd.

Cena: 891 RSD

Knjigu možete nabaviti u Makartu (www.makart.rs).

KUBA

Možete da je posmatrate kao simbol jedne revolucije, kao poslednji politički mit u modernom svetu, ili kao raj za hedoniste u kojem su rum, kokteli i čuvene cigare svakodnevni užici, veliki plesni podijum za salsa, rumbu i ostale latino plesove: kakve god asocijacije da izaziva, Kuba je jedna od najživopisnijih i najautentičnijih zemalja, bar među onima sa razvijenim turizmom. Kontradiktorna u mnogim aspektima, ova karipska zemlja na kraju krajeva može biti veoma zahvalna prirodi, koja ju je obdarila fantastičnim pejzažima ukrašenim očaravajućim plažama. Dakle, ono što je priroda uradila na ovoj ostrvskoj zemlji je fascinantno, ali se to ne može reći i za ono što je ovde delo ljudskih ruku

Aleksandar Duković
Tekst i fotografije
preuzeti iz magazina
„Wine Style“

Če u različitim pozama - sa puškom, knjigom ili cigarom u ustima. Legendarni revolucionar Ernesto Če Gevara sreće Vas na svakom koraku. Ima ga na razglednicama, zastavama, majicama. Na Kubi i dalje živi snažan mit o ovom Čilenacu koji je zajedno sa Fidelom Kastrom predvodio narod u borbi za nezavisnost. Teško je reći kakvu su viziju budućnosti tih dana imali Kubanci dok su se oslobađali vlasti generala Batiste koga je čvrsto podržavala vlada SAD, ali ekonomska i politička stvarnost koju zatičemo sada, više od pedeset godina kasnije, prilično je tužna – Kubanci robu kupuju na tačkice, i to samo osnovne egzistencijalne

namirnice, jer se druga roba u regularnim trgovinama stanovništvu i ne nudi, dok na crnom tržištu obične patike, i to modeli stari po nekoliko sezona, koje se u SAD kupuju za dolar-dva, ovde prodaju za godišnju platu prosečnog građanina. Teška oskudica u kojoj Kubanci žive decenijama ostavila je posledica ne samo na standard, već i na dostojanstvo i raspoloženje ostrvljana. Rasplakane starice koje vuku za rukav turiste moleći sapun ili garderobu; školarci koji vas mole da im poklonite hemijsku olovku – uobičajene su tužne slike na ulicama kubanskih gradova. Ali, ista ova nevesela stvarnost duge i teške izolacije deo su poetike ove zemlje





zbog koje je turisti rado i užurbano posećuju, strahujući da će se stvari uskoro promeniti sa Fidelovim odlaskom sa političke i životne scene (iako je zvanično prepustio vlast svom bratu, a zemlja se delimično otvorila, čini se da on još uvek vlada ovom zemljom i da je njegov duh još uvek jak). Jer, ovo je jedno od retkih mesta na svetu na kome se mogu videti pola veka stari kadilaci, koji ne samo da su još uvek u funkciji nego su i jedini automobili, u kojoj ljudi žive u fantastičnim ali prilično oronulim zgradama iz perioda kolonijalne arhitekture koje deluju kao živi spomenik nekih davnoprotšlih vremena, u kojoj se sve – i arhitektura, i ljudi, i moda, i proizvodnja, muzika koja se sluša, način na koji se živi izgleda tako, kao da je vreme stalo negde u šezdesetim godinama prošlog veka.

Taj duh se najbolje oseća u najvećem i glavnom gradu Havani. Živopisne uske ulice, ljudi koji dokoni sede ispred kuća kao da čekaju da prođe ili da dođe neko drugo vreme; klinci koji šutiraju krpenu loptu po ulici, po pravilu bez saobraćaja u fantastičnoj tišini, koju eventualno tu i tamo može da naruši pesma nekog benda koji hitovima *Buena Vista Social Cluba* zabavlja turiste – to je standardna slika u Havani. Inače, muzika je važan deo imidža Kube i mora

se priznati da je jedinstvena – teško da sjajni latino ritmovi, melanholična melodika i setna poetika mogu ikoga ostaviti ravnodušnim, bar onda kada ih čujete u ovom ambijentu. Veći deo društvenog života odvija se na ulici, pa ćete često videti grupe ljudi, mladih ili starih, kako razgovaraju, igraju šah...

Ako odete u Trinidad, Santiago de Kubu ili Santa Klaru, onda ćete imati utisak da je vreme vraćeno još više unazad nego u Havani. Fasade na kojima su još uvek vidljive rupe od metaka iz doba revolucije uobičajena su pojava u Santa Klari, gde su se odigrale najveće bitke tokom zbacivanja Batiste sa vlasti.

Autistična politika Kube neguje i poneke dobre vrednosti, pa je tako ovo zemlja sa visokim procentom obrazovanih ljudi i sasvim je uobičajeno da ljude sa fakultetskim diplomama zatičete kako rade niskokvalifikovane poslove, a u pauzama tokom dana čitaju knjige i rade na samoobrazovanju. Takođe, medicina im je jedna od najnaprednijih, a stopa kriminala izuzetno niska. Ali, ima pojavnih oblika koji bi bili smešni da nisu tužni – pa tako vozači taksija koji svi bez izuzetka rade u državnom preduzeću sa propisanom cenom po pređenom kilometru, odbijaju da voze klijente ukoliko ne uspeju da





uz isključeni taksimetar pogode višestruko veći iznos. Cena koju ćete platiti za vožnju u trajanju od petnaestak minuta, vrlo lako može biti veća od cene ulja na platnu koje slikari budzašto prodaju na pijaci umetničkih dela. Uzgred, na ovom mestu možete kupiti zaista odlične slike.

Kuba je zemlja krajnosti i surovosti koju odlikuje predivna blaga klima i divna priroda zbog kojih se stiče utisak da ovaj narod lako podnosi život u pohabanim cipelama i ruiniranim kućama. Kada su u pitanju lepote Kube, verovatno jedna od prvih asocijacija na ovu, kao uostalom i sve ostale karipske zemlje, jesu predivne duge plaže prekrivene svetlim, sitnim peskom po-



put najfinijeg pudera. Svakako najpoznatija na ovom ostrvu je plaža Varadero duga 20 km koja je već decenijama unazad živo turističko mesto koje su Kubanci uspešno komercijalizovali (luksuzni hoteli liče na ostale u bilo kom kraju sveta, ali ta slika mnogo odudara od stvarne slike Kube). Fantastično more, poetične plaže na kojima možete uživati pijuckajući pod niskim palmama neki koktel (daikiri, mohito, kuba libre, pina kolada...) i skroman, ali autentičan provod tokom čitave godine ovde dovodi turiste iz čitavog sveta (Amerikanci su i dalje prilično neomiljeni).

Paradoksalno, kao i mnogo toga drugog na Kubi, jedan Amerikanac je ovde veoma proslavljen, a sve u vezi sa njim je upadljivo naglašeno i promovisano. Naravno, u pitanju je čuveni pisac Ernest Hemingvej na koga Kubanci i danas tako uporno skreću pažnju i turiste upućuju ne samo u kuću u kojoj je živio, već i restorane i barove u kojima je ovaj nobelovac rado boravio. Bila to istina ili tek marketinški trik, u svakom slučaju ne treba da zaobiđete bar *La Bodegita del Medio* u Havani i probate čuveni mohito koji je i autor romana *Za kim zvona zvone* voleo i vrlo često ga konzumirao. Drugi lokal koji je Hemingvej proslavio jeste *La Floridita*, a on je tu navodno izmislio koktel Hemingvej daikiri.

Hedonizam je na Kubi prilično jeftin. Fantastični kokteli, cigare, zabava u klubovima uz obavezni program spektakularan i anahron u isto vreme, može se priuštiti za prilično skromnu svotu novca. Klubovi u Havani svojim ambijentom koketiraju sa istorijskim periodom kada su ovde u slično koncipiranim zabavnim programima sa plesačicama obučenim u raskošno perje, akrobatama i crncima steperima uživali Al Kapone i ostali američki gangsteri. Oni su inače ovde nalazili utočište sredinom prošlog veka, a hol legendarnog hotela *National* i dalje je ukrašen fotografijama nekih od najvećih gangstera tog doba. Ako imate sreće, pijuckaćete svoj mohito i gledati program iz separea nastalog od nekog rashodovanog kadilaka iz pedesetih godina.

Kada ste u Havani, preporuka je i da obiđete jednu od nekoliko fabrika cigara gde se one i danas proizvode na tradicionalan način kao i decenijama unazad. Nisu baš jeftine ali su najbolje



na svetu, pa ako imate imalo afiniteta prema cigarama, onda je svakako Kuba pravo mesto za to. Takođe možete posetiti i neku od fabrika za proizvodnju ruma koje se nalaze u gradu (duvan, šećer, limun i nešto rude su glavni izvozni aduti Kube, a značajan prihod ostvaruje se i od turizma). Naravno, možete jednostavno samo da uživate u šetnjama ulicama grada, posebnog u svojoj oronuloj lepoti, a predah od šetnje da potražite u osveženju na trgu ispred čuvene katedrale San Kristobal. Možete šetati dugačkim bulevarom koji zapljuskuju ogromni talasi okeana, uglavnom, gde god da ste nećete

slušati zvonjavu mobilnih telefona, nećete videti poznate vam robne marke, restorane i kafiće nalik onima u ostalim gradovima širom sveta, nećete čuti sirene automobila niti videti gužvu i užurbane meštane...

Topla preporuka je i obilazak unutrašnjosti, pa možete otići na izlet u dolinu Vinjales, gde ćete videti fascinatne pejzaže sa poljima duvana i šećerne trske koja su rasuta po širokim kotlinama među visokim brdima, u bujnoj, gotovo netaknutoj prirodi. Kuba zaista deluje kao uspavani dragulj prirode koji čeka neka druga vremena. ■



GOSTILNA PRI LOJZETU

Dvorac Zemono

Vipavska dolina, Slovenija

Čudnovati performansi u teatru ukusa

Vuk Tripković

Tekst i fotografije
preuzeti iz magazina
„Wine Style“

Sigurno je da preteruju oni koji kažu da hrana može da priča, da može da izazove uzbuđenje ravno jednom jakom doživljaju, da može da izgleda kao pravo umetničko delo, da može da miriše tako da vas prosto omami, da može da izazove jedno posebno duševno stanje dok jedete... Tako smo mislili, a onda poverovali u sve to čim je Tomaž-Tomi Kavčič doneo prvo jelo u svom restoranu *Gostilna pri Lojzetu*. U stvari, teško bi se to moglo nazvati jelom, podjednako kao što bi bilo uvredljivo reći za Tomija da je kuvar. Istina je, zapravo, da je on umetnik koji u restoranu kreira jednu galeriju fantastičnih boja, oblika, mirisa i ukusa

Cela Vipavska dolina, smeštena u kotlini između vrhovima obližnjih planina negde između Ljubljane i Nove Gorice izgleda prilično bajkovito - pejzaž poput onih sa razglednica posut je vinogradima i voćnjacima savršeno uredno i pedantno raspoređenim duž kotline. Ta fascinacija prirodnim okruženjem naročito je intenzivna kad se posmatra sa vrha jednog brdašceta obraslog šumom i smeštenog nasred doline, a baš na njemu smešten je dvorac *Zemono* u kome se nalazi restoran *Gostilna pri Lojzetu*.

Nekadašnji letnjikovac grofa Lantjierija, dvorac *Zemono*, impresivno je zdanje sagrađeno davne 1650. godine. Vekovima je bio utočište raskalašnog plemstva, što potvrđuje i činjenica da je jedan od gostiju bio i Kazanova. Svoju hedonističku ulogu, istina nešto izmenjenu čuva i danas, jer zbog specifičnog *art food* koncepta koji restoran neguje ovo mesto je utočište ljubitelja uživanja u umetničkom pristupu kulinarstvu iz celog sveta.





„Osnovne namirnice moraju da ostanu onakve kakve jesu, suština je da ih ne pokvarite i onda da ih servirate na takav način da gost oseti da je neko radio i mislio za njega“

Tomaž Tomi Kavčić

A Tomi Kavčić ovde je od malena. Zapravo, on je pripadnik četvrte generacije familije koja vodi ovaj restoran.

„Kuhinja je bila moje prvo igralište. Od svih stvari koje sam naučio od svoje porodice najvrednije su one koje se tiču odnosa prema gostima, prema ljudima. Svim gostima dajem sto odsto svoje energije, i to mi je jako važno. Nekada u restoran svrate i gosti koji nisu stalni posetioци elitnih restorana, koji su nešto skromniji i trudim se da njima pružim više od sto odsto. To me je naučila moja baka. Nekada, pre 30-40 godina u naš stari restoran dolazili su radnici sa posla, silazeći direktno sa kamiona. Sećam se njenih reči: 'Daj im nešto više, rečenicu više, bilo šta. Nek im juha bude vruća i sve kako treba, ko zna kada su poslednji put nešto pojeli...' Taj pristup negujem do danas“, kaže Tomi.

A njemu je upravo to i pošlo za rukom, da mesto odiše atmosferom u kojoj su srdačnost i neposrednost toliko očigledni da Vam već posle nekoliko minuta, uprkos elegantnom izgledu mesta, ne dozvoljavaju da se ne osećate komforno baš kao kod svoje kuće.

Svaki obrok u *Gostilni pri Lojzetu* počinje namazom od rena, pripremljenog sa vinom, jabukama i limunom, i domaćim hlebom koji se lomi i nikada ne seče nožem. To je prvi pozdrav iz kuhinje koji već nagoveštava nešto potpuno drugačije od većine restorana.

„Moj stil je u suštini veoma jednostavan. Svodi se na besprekorno insistiranje na osnovnim sastojcima. Osnovne namirnice moraju da ostanu onakve kakve jesu, suština je da ih ne pokvarite i onda ih servirate na takav način da gost oseti da je neko radio i mislio za njega. To je moja ideja vodilja“, objasnio nam je Tomi svoj pristup kulinarstvu, dodavši da kuva po svom sopstvenom stilu. „Reč je o mom ličnom stilu, nigde nisam putovao, niti učio da bih ga formirao. Ponekad mi je žao što nisam išao na obuku kod velikih majstora, ali sa druge strane i nije, jer sam pronašao neki autentičan, svoj stil. Neka od jela pripremam na žaru od soli, isključivo od piranske, i po mnogima to je nešto što definiše moj stil i po čemu je naš restoran poznat u Evropi. Ipak, po meni, ono što ja u suštini radim jeste samo to da pazim da ne pokvarim osnovne namirnice.“ Jedno od jela koje je zaštitni znak restorana jeste *sen žak*, školjka kuvana upravo na

pari od žara soli. Ideju za ovo jelo Tomi je predstavio na jednom kongresu autorske kuhinje u Milanu i od tada je uvek uvek na meniju. „Na ruku mom stilu ide i činjenica što nam je u blizini Kras, dole je more, tako da imamo dobru ribu, a i meso je odličnog kvaliteta, naročito u regionu oko Maribora. Vipava je, opet, poznata po siru, voću i povrću, a imamo i sve više maslinovog ulja iz ovog kraja.“

A onda, sva ta kulinarska poetika i filozofija na stolu – četiri mala zalogaja na tanjiru - hleb sa koprivom serviran sa pršutom i dinjom, zatim rep od potočnog raka, guščja pašteta na nektarini i nanoški lokalni sir. Ova zavodljivo živopisna kreacija od svežih namirnica iz „kraja“ izgledom je podsećala na neke od Miroovih slika, pa nije bilo baš lako odlučiti se da je pokvarimo. Ali uz vino od autohtone sorte zelen lokalne vinarije *Burja*, sve je bilo savršeno lako.

„Najveći izazov je da se održi kontinuitet, da gost uvek dobije ono zbog čega je i došao. Hvala bogu, od jutra do večeri smo u restoranu, posvećeni smo tom cilju i za nas je ovo način življenja“, priča Tomi u kratkim pauzama dok zajedno sa svojim timom iz kuhinje ubrzano iznosi hranu i servira je gostima. I uvek uz malu priču, sa osmehom. Čudan je on, ali baš zato nije čudno što skoro niko ne traži jelovnik i vinsku kartu.

„Dvadeset odsto jela sa menija uvek je u ponudi, a osamdeset odsto menja se u zavisnosti od perioda godine, raspoloživih namirnica i u skladu sa željama gostiju. Najveći broj gostiju ne naručuje jela iz menija već ostavlja meni da odlučim šta ćemo im spremati. To nije tako lako, velika je obaveza. Stalno morate nešto menjati, morate paziti na sve strane. Ja često kažem da





dobar ugostitelj mora biti i dobar psiholog, da ume da proceni i donese odluku kakav meni će pripremiti“, ispričao nam je, usput pomenuvši da je u proteklih deset dana bio na kongresu Evropske kulinarske asocijacije u Salzburgu, onda u Milanu gde je pripremao hranu za šefove zemalja Evropske unije, pa u Parizu na *Fashion Weeku* gde je bio jedan od kuvara koji su pripremali *art food* jela.

A koji minut kasnije spustio je na sto svoju najnoviju čaroliju – *Livadu*, neku vrstu čorbe. Ali kakve...

„Ovde je Kras i tamo imamo crvenu zemlju. U tanjiru se ona ne vidi, ali nju predstavlja riblji ragu. Kada pogledamo sa terase restorana vidimo livadu i krave, tako da u tanjiru imamo i mladog sira i cveća, a pireom od graška smo ih obojili u zeleno“, pričao je Tomi dok smo mi uz ovu eksploziju ukusa konstatovali da je umetnost dobila jednu novu disciplinu – pejzažnu gastronomiju.

Ubrzo se demonstracija kulinarske sile u *Zemonu* nastavila jednom podjednako neverovatnom kombinacijom ukusa – školjka *sen žak* pripremljena na pari od sonog žara, zatim svež vrganj uz malo pržene pančete, sve to servirano na vrelom kamenu. Objasnili su nam da je to zbog toga da bi se sačuvao miris vrganja, a mi smo uz vino *Sauvignon Blanc Opoka* Marjana Simičiča pomislili da, ako je prvi sled bio Miro, onda bi ovaj recimo mogao biti Pikaso.

Sva ta fantazija dešavala se uz odličan izbor vina - u *Zemonu* ih je između 300 i 400, u zavisnosti od doba godine, a tu je uvek veliki broj šampanjaca i, uopšte, francuskih vina. Ipak, najfrekventnija su slovenačka – najpre lokalna, iz Vipavske doline, a zatim iz Goriških Brda, naročito ona iz vinarije *Movia* Aleša Kristančiča.

„Neka vina nabavljam uglavnom u funkciji investicije. To je slučaj sa francuskim vinima i italijanskim vinima, kao što su *Krug* po ceni boce od 2.800 evra, pa *Chateau Petrus...*“, rekao je Tomi koji se još nije spremao da nasпусти.

Usledio je brancin spremljen opet na pari sonog žara, ali ovako: na so se stave začini, a od istih začina napravi se čaj koji se stavi u špric. So se stavi na peć i prska se čajem. Nakon dvadeset minuta stavi se brancin na so i nastavi da se šprica čaj. Brancin na taj način praktično ostaje kuvan na pari iz sonog žara.

Onda se stavi na tikvicu, jabuku i komorač. Sa strane je umak od belanaca maslinovog ulja i povrća... Uz vino *Chardonnay Sutor* bio je to pravi vrisak Tomijeve alhemije.

A mi? Mi u nekom čudnom raspoloženju sedimo kao omamljeni pod krošnjom drveta, prepušteni neki svojim fantazijama koje su raspalile ove spektakularne ludorije od kombinovanja naizgled nespojivih ukusa. Ne možemo više, dovoljno je. A i ne volimo slatko, naročito ne *rafaelo* kuglice. A one upravo stižu.

„Molim vas da ih stavite cele u usta, odjednom“, instruiira nas Tomi ležerno i samouvereno, kao da je potpuno siguran da će izazvati blagi šok.

„Mnogo volimo *rafaelo* kuglice, je l' možemo još po jednu?“ odgovorismo, smejući se. Takve su bile.

„Moji dezerti nisu previše slatki. Veoma popularna je voćna ministra od pet vrsta povrća i

sedam vrsta voća. To sam pre godinu dana prvi put spremao, i to u Briselu, kada sam kuvao za svih dvadeset sedam prvih ministara Evropske unije. To je bio jedan zaista poseban trenutak“, rekao je pre nego što je pripremio poslednji trik - *sladoled od vina rebula*, poslužen na suvom ledu na koji se preliva *sprite*. Prava dimna zavesa, ujedno eksplozija mirisa grožđa i vina... Naša neverica i pitanje „Kako? Ne samo sladoled, već sve ovo, danas, a onda svaki dan...“

„Imam tri-četiri slobodna dana u godini. Priču o mojoj karijeri i poslu vam ne mogu ispričati, jer ja to nemam. Ugostiteljstvo, kuvanje, to je način mog života, moj životni stil. Ako mi se ovo nekada pretvori u posao, biće jako teško...“

Nama je bilo još teže da zamislimo da bi nešto moglo da nas spreči da bar još jednom ne dođemo kod ovog mađioničara. Bili smo siti, prilično, ali to je sigurno poslednji razlog zbog kojeg bismo ponovo došli u *Gostilnu pri Lojzetu*. ■



controlling

MAGAZIN O 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 za četiri broja: 99 EUR (Srbija), 130 EUR (inostranstvo)
U cenu su uračunati troškovi poštarine.
PDV je 10%.

IME I PREZIME/NAZIV FIRME _____

ADRESA _____

MESTO _____

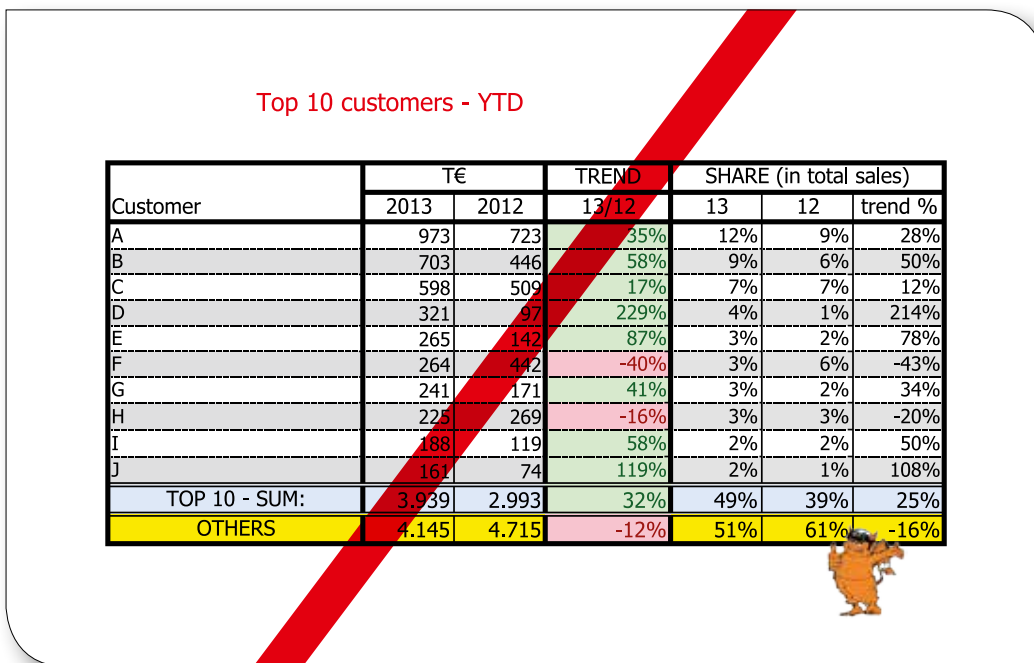
KONTAKT TELEFON _____

PIB _____

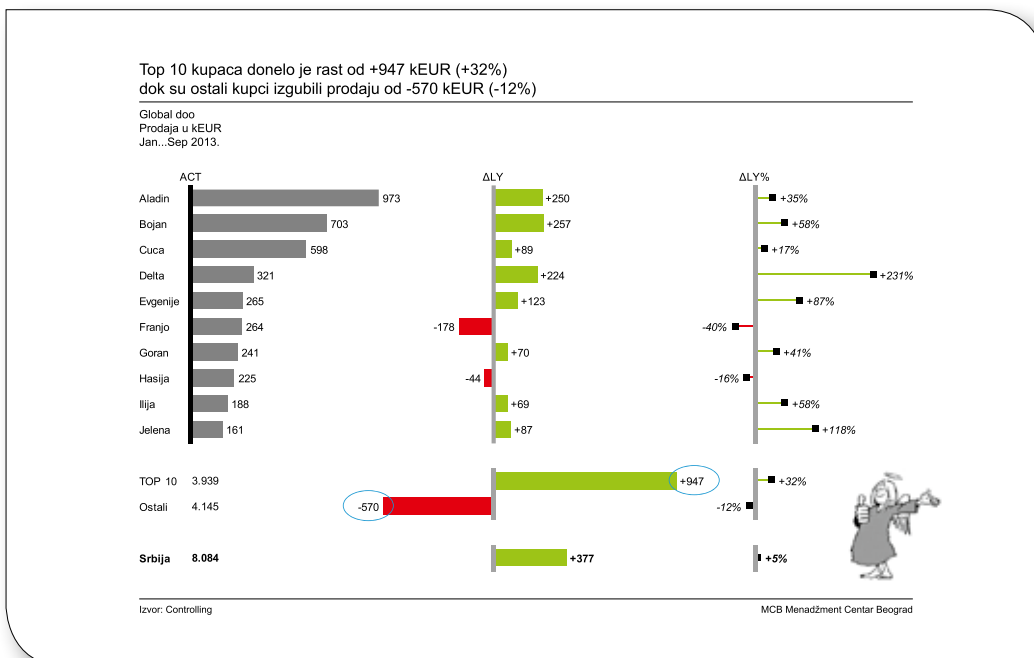
MCB Menadžment Centar Beograd
011/ 3047 126, 063/8500 991, mcb@eunet.rs



Menažer: *Da li moji izveštaji mogu da budu bolji?
Trošim puno vremena za analizu gomile brojeva!*



MCB: *Da, mi smo specijalizovani za izveštavanje.
Mi kreiramo izveštaje koji ti pomažu da doneseš bolju odluku.*



Apple iPhone 6



Izaberi iPhone 6 i nove mt:s poslovne tarife

Povucite pametan potez i izaberite iPhone 6 i iPhone 6 Plus za samo 1 dinar uz novu BizMax Plus tarifu. Za dodatne informacije pozovite 064/785 ili kontaktirajte Vašeg biznis menadžera.

Ponuda važi dok traju zalihe. Ugovorna obaveza je 24 meseca.