

# controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 15 ■ JUL 2019.

## 6. KONGRES CFO & CONTROLLING

intervju

DEJAN PEŠIĆ  
MEDIGROUP

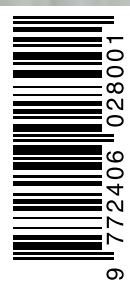
tema broja

CONTROLLER  
KAO BIZNIS  
PARTNER

sasvim lično

Vladan Balaban  
M&I SYSTEMS, CO. GROUP

Nataša Marković  
GALEB GROUP



# 18 godina obučavamo



# najbolje menadžere u Srbiji



# controlling

MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA

**GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK**

Bojan Šćepanović

**UREDNIK**

Ana Runtić

**ZAMENIK UREDNIKA**

Jovan Kolar

**REDAKCIJA**

Sandra Šćepanović, Tomo Đeković, Dada Jovanović, Ivan Đurić, Julija Popović, Đorđe Arseić, Anja Radovanović, Maja Žarković, Stefan Njegovanović, Dragica Đokić, Milutin Šćepanović, Filip Vrbaški, Petar Marić, Dejan Petrov

**GOSTI BROJA**

Živorad Radovanović, Jasna Smiljanić, Dragan Vještica, Vladimir Petković, Marko Devrnja, Ivana Višnjić, Vuk Guberinić, Nikola Korbar, Milan Stefanović, Duško Radović, Miroslav Okuka, Lazar Stevanović, Vladimir Martinenko, Ivica Dostanić, Slobodan Anić, Žaklina Teofilović, Aleksandra Tomić, Zoran Kostić, Natalija Pešić, Katarina Marković, Zoran Daljević, Milena Radosavljević Đorić, Verica Teofilović, Slobodan Žepinić, Irina Zdravković, Dalibor Kitanović, Vesna Mraković Jokanović, Nenad Vujanović, Darko Vljaković, Nataša Marković, Goran Kukić, Milena Radosavljević, Lucija Vesić, Aleksandra Erceg, Dragan Vještica, Milena Pavičić Vitošević, Vesna Lečić, Nenad Trajkovski, Milenko Radonić, Vedran Babik, Maja Gregurić, Urban Jovanović, Nenad Šljivić, Predrag Micić, Bojan Pavlović, Marko Stefanović, Mirjana Jevtić, Bojana Marčetić.

**DIZAJN**

BlackBox

**FOTO**

Dalibor Danilović i Jadranka Ilić

**MARKETING**

Tomo Đeković

**DISTRIBUCIJA**

Makart, Beograd

**ŠTAMPA**

BiroGraf

**TIRAŽ**

10.000 komada

**O NAMA**

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



Klub CFO & Controlling je osnovan 2011. godine, okuplja 400 članova i najveći je klub iz oblasti finansija i controllinga u Srbiji. Glavna aktivnost u Klubu su redovni mesečni sastanci na kojima se okuplja preko 100 članova.

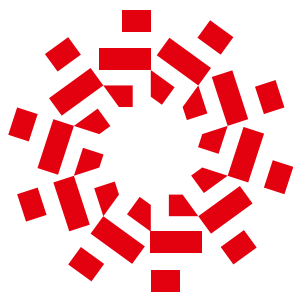
---

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa

---

CIP - Каталогизacija u publikaciji  
Nародна библиотека Србије, Београд  
005

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



# CFO & Controlling

## K L U B

### O Klubu

Klub CFO & Controlling je osnovan 2011. godine, okuplja 400 članova i najveći je klub iz oblasti finansija i controllinga u Srbiji. Glavna aktivnost u Klubu su redovni mesečni sastanci na kojima se okuplja preko 100 članova.

### Članovi

Članovi su profesionalci koje zanimaju finansije i controlling. Svako može da postane član Kluba. Članovi su CFO, Head of controlling, controlleri, analitičari, planeri, ekonomisti, specijalisti za izveštavanje, specijalisti za obračun cene koštanja i sl.

Članovi dolaze iz najboljih kompanija: NIS AD, Telekom Srbija, Delta Holding, Carlsberg, Apatinska pivara, Leoni, MK grupa, Carnex, VIP, Frikom, Mercator S, Michelin, Dijamant, Porsche, Atlantik grupa, Komercijalna banka, Societe Generale Bank...

### Kontakt

#### Menadžment Centar Beograd

011 3047 126; 063 8500 991;  
office@mcb.rs;  
www.mcb.rs

## 17 DUGIH MESECI

Sedamnaest meseci – toliko je prošlo od poslednjeg broja Controlling magazina. Za to vreme, hiljadu i jedna stvar se dogodila – održano je dvanaest sastanaka Kluba CFO & Controlling, dva CFO & Controlling kongresa, četiri kongresa KAIZEN™-a i HR-a, Kaizen Institute je značajno porastao, MCB takođe, moja ćerka je završila fakultet, sin je upisao Ekonomski fakultet, moja kuca Popi je i dalje neodoljiva i blentava, a moja draga Sandra samo neodoljiva. Dosta vas me je pitalo kada će sledeći broj Controlling magazina, a moj odgovor je uvek bio: „U skladu sa budžetom”. Šalu na stranu, no ponekad ne mogu sve stići. Strast za controllingom mi je i dalje jaka, samo što ne mogu sve „da postizavam”. Obećavam vam da ćete ubuduće češće imati Controlling magazin na svom stolu.

Poslednjih nekoliko godina svi, kao papagaji, ponavljaju „Controller kao biznis partner... HR kao biznis partner... IT kao biznis partner...” Mislím da će sve funkcije uskoro postati biznis partneri i da neće ostati „normalnih” sektora. Pročitajte šta umne controllerske glave imaju da kažu o biznis partnerstvu. Ovo vam je smernica kako da postanete i vi biznis partner u controllingu.

Vidimo se u Controlling magazinu broj 16.



**Bojan Šćepanović**  
predsednik  
Klub CFO&Controlling  
i direktor MCB



# Otkrijte Kaizen Institute

„Svakoga dana  
u svakom pogledu  
sve više napredujem“  
KAIZEN™ pristup



# sa- dr- žaj 15



## 6. KONGRES CFO & CONTROLLING 12

### TEMA BROJA

- \* **Darko Vlajković**  
Department coordinator for sales reporting, HEMOFARM **46**
- \* **Nataša Marković**  
Šef plana i analize, 13. JUL – PLANTAŽE **48**
- \* **Goran Kukić**  
Head of controlling and risk, THYSSENKRUPP MATERIALS **52**
- \* **Milena Radosavljević Đorić**  
Finansijski direktor, CARNEX **54**
- \* **Lucija Vesić**  
Head of controlling, HENKEL SERBIA & BOSNIA AND HERZEGOVINA **58**
- \* **Aleksandra Erceg**  
Controlling and Risk Management Director, TELENOR **60**
- \* **Dragan Vještica**  
Executive Director Business Operations, DR OETKER **62**
- \* **Milena Pavičić Vitošević**  
Zamenica generalnog direktora, direktorka finansija, IT i pravnih poslova, TARKETT **64**
- \* **Vesna Lečić**  
Head of Controlling, MK GRUPA **66**

### INTERVJU

- \* **Dejan Pešić**  
Generalni direktor, MEDIGROUP **70**

### STRUKA

- \* **Nenad Trajkovski**  
Finansijski controller, OMYA **78**
- \* **Milenko Radonić**  
Office Manager, GODADDY **82**
- \* **Vedran Babik**  
Direktor, PROCESNA INTELIGENCIJA (MEMBER OF M&I SYSTEMS, CO. GROUP) **86**
- \* **Maja Gregurić**  
Principal Solutions Engineer Central and Eastern Europe, ORACLE **90**
- \* **Urban Jovanović**  
ERP Strategy And Business Development Leader Central Eastern Europe, ORACLE **93**
- \* **Nenad Šljivić**  
Partner Technical Architect, MICROSOFT **96**
- \* **Predrag Micić**  
Menadžer plana i analize, DELTA DMD **98**
- \* **Cintrolling i savremeno poslovanje by Go Pro** **100**



# Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute



**1985.** Osnovani

**60+** Zemalja

**55+** Kompanija

**45+** Industrija

**30+** Jezika

**6** Kontinenata

**1** Kaizen Institute



#### SASVIM LIČNO

- \* **Nataša Marković**  
Generalni direktor, GALEB GROUP **104**
- \* **Vladan Balaban**  
Managing Partner, M&I SYSTEMS, CO. GROUP **134**



#### KLUB CFO@CONTROLLING

- \* #34 Kako izgleda business intelligence u praksi? **110**
- \* #35 Sličnosti i razlike između biznis analize i controllinga **114**
- \* #36 Bitcoin je zakon! **115**
- \* #37 Controlling u punoj brzini **116**
- \* #38 Koučing u finansijama **118**
- \* #39 THE DIGITAL ENTERPRISE – The power of digital enterprise is beyond your expectations **122**
- \* #40 CFO budućnosti by ORACLE **124**
- \* #41 MICROSOFT for CFO & Controlling **128**
- \* #42 Analiza finansijskih izveštaja u praksi **132**



#### IT

- \* Budžetiranje IT troškova, glavobolja mnogih kompanija **146**
- \* Transformacija finansijskog menadžmenta u inteligentno preduzeće **148**

#### IZVOD IZ KNJIGE „BIBLIJA CONTROLLINGA“

- \* KPI Key Performance Indicators - KPI (ključni pokazatelji učinaka) **150**

#### ZABAVA

- \* Pre i posle **154**
- \* Najlepše bebe controllinga **155**
- \* Moj kućni ljubimac **155**
- \* Ukrštenica **156**



#### SPOMENAR

- \* **Bojan Pavlović**  
Business Partner Controller, TIGAR TYRES **158**
- \* **Marko Stefanović**  
Business Unit Controller, SCHIEDEL GMBH **158**
- \* **Mirjana Jevtić**  
Stručni saradnik za controlling, TELEKOM SRBIJA **159**
- \* **Bojana Marčetić**  
Viši stručni saradnik za izveštavanje u controllingu, ERSTE BANK A.D. NOVI SAD **159**

# Executive search finance & controlling



## TOP MANAGEMENT

C-level: CEO, CFO, Head

## PROFESSIONALS

Qualified professional  
and management  
recruitment in finance  
& controlling

## 6. KONGRES CFO & CONTROLLING

# CONTROLLING NA RASKRNICI Inovacija, digitalizacija i transformacija poslovanja

Menadžment Centar Beograd (MCB) organizovao je 31. 5. i 1. 6. 2018. godine dvodnevni kongres o controllingu u Hotelu Izvor, u Aranđelovcu. Na ovom veličanstvenom događaju okupilo se preko 300 CFO i controllera iz najvećih privatnih, državnih i internacionalnih kompanija iz Srbije i regiona. Glavna tema kongresa su bile promene u digitalnoj transformaciji poslovanja i kako to utiče na controllere.



Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd, otvorio je šesti kongres CFO & Controllera. Ovo je prvi kongres koji traje dva dana i koji se održava van Beograda.

Na ovogodišnjem kongresu imali smo sedam govornika, kao i četiri panela CEO, CFO, KAIZEN™ i HR s preko 25 panelista. Na sledećim stranicama pročitajte utiske govornika, panelista kao i učesnika kongresa. Takođe, pogledajte i kako je izgledao noćni život controllera!





## 6. KONGRES CFO & CONTROLLING

# GOVORNICI







### **Živorad Radovanović**

HEAD OF CONTROLLING  
KOMERCIJALNA BANKA

Kongres je okupio zaista veliki broj učesnika, prvi put traje dva dana i organizovan je van Beograda, zbog toga ja čestitam organizatorima. Panel pod imenom „Kako preživeti poplavu informacija i manjak zaključaka” bio je zaista izvanredan. Od izlaganja trojice generalnih direktora ja bih izdvojio izlaganje Miroslava Okuke, generalnog direktora Tarkett-a, zato što pripada tzv. old school menadžerima, koji cene mišljenje svojih saradnika i zajedno s njima donose odluke. Kada je odluka doneta, onda se svima u timu objasni zbog čega ona mora da se sprovede. Zanimljiv je i panel o HR-u. Mene je naveo na ideju da se i službi kadrovskih resursa postavi cilj – na primer, da se posle godinu dana od zapošljavanja neke grupe ljudi, sprovede testiranje ko je od njih ispunio ciljeve i da se uradi evaluacija da li su zaista pronašli čoveka koji je odgovarajući za određeni posao ili nije.

Razvoj controllinga u Srbiji ide dobrim putem, ali možda ne ide tempom koji je neophodan, jer smo mi Srbi skloni tome da tražimo brža i lakša rešenja. Od jednog akademika sam svojevremeno čuo da kada jedno manje razvijeno društvo pokušava da se primakne onom naprednijem, ono prvo prihvata neke lošije strane, jer su to po pravilu lakša rešenja. Pošto se razvijenije društvo i dalje razvija, mi stalno kaskamo. To je slučaj i s controllingom u Srbiji, kasno je počeo da se razvija. Mi jesmo stigli do neke tačke, ali sada je trenutak, s obzirom da postoji svest šta je to controlling i šta sve može, da se ljudima iz struke dozvoli da dođu do daha, da na pravi način sagledaju kako će u budućnosti trasirati svoj razvoj. Mi moramo da žurimo, ali tako nekad dođe do iznuđenih rešenja koja nisu dobra.

Ako bi se desila neka ogromna promena, pa da controlling kao struka nestane – menadžment bi se okrenuo računovodstvu, ali kroz neku prirodnu evoluciju poslovanja controlling bi opet nastao i to je pokazatelj koliko je on neophodan.



### **Jasna Smiljanić**

DIREKTOR FUNKCIJE ZA RAČUNOVODSTVO  
TELEKOM SRBIJA

Ovo je već šesti kongres controllera, i to pokazuje koliko je ova tema aktuelna i značajna. Funkcija controllinga se relativno skoro razvila u Telekomu, pre nekih šest ili sedam godina, a razvila se iz računovodstvenih alata koji su postojali i ranije.

Ja sam dosta dugo u kompaniji, pa sam bila u prilici da pratim taj razvoj u svim njegovim fazama. Danas ne mogu da kažem da je ova funkcija nešto potpuno novo, sve je to postojalo i ranije, samo što je u svom razvoju prošla mnogo faza – operacija rađenih ručno, manuelnim unosom podataka u bezbrojne Excel tabele. U doba controllinga, sada taj proces analize, zaključaka i predviđanja ide znatno brže i mogućnost greške je smanjena.

Digitalizacija ne treba nikoga da plaši, od nje treba uzimati sve što nam omogućava brži i bolji rezultat rada. Telekom Srbije značajno je prisutan u procesu digitalizacije; ona je u osnovi našeg biznisa. Mislim, ipak, da će i nadalje na kraju procesa biti čovek, koji će zadržati ulogu donosioca zaključaka na osnovu kojih će se donositi odluke.



### **Dragan Vještica**

EXECUTIVE DIRECTOR BUSINESS OPERATIONS  
DR OETKER

Razvojem digitalizacije promeniće se uloga controllera u kompanijama. Oni će od onih koji su, prikupljajući podatke, bili isključivo u funkciji izveštavanja izvršnih direktora postati njihovi savetnici. Mašine će praviti izveštaje, a controlleri će biti stručna podrška menadžerima. Iako je ovogodišnja tema kongresa digitalizacija, jako je dobra stvar što uopšte razgovaramo na neku temu iz sveta controllinga, a digitalizacija je jedina revolucija koja ne kasni u Srbiji i koja će, hteli mi to ili ne, svakako doći i u našu zemlju.

Poredio sam jedno istraživanje u Evropi, kojim je bilo obuhvaćeno preko 100 velikih kompanija koje imaju promet veći od pet milijardi evra. Dao sam mogućnost prisutnima na kongresu da odgovore na ista pitanja koja su bila postavljena ispitanicima u Evropi. Gotovo da je u svim pitanjima došlo do poklapanja. Jedina razlika u gledištima je u pogledu zapošljavanja controllera u budućem periodu. Dok 58 odsto ispitanika u Evropi smatra da će broj controllera ostati isti, dotle 60 odsto anketiranih učesnika ovogodišnjeg kongresa, naših kolega, smatra da će broj controllera biti povećan.

Controlling je funkcija u firmi koja treba da pokrije celokupno poslovanje, controller treba da poznaje poslovanje, jer kako će controller da da neki savet izvršnom menadžeru ukoliko ne poznaje proces kojim menadžer upravlja. Suština je da controller iz gomile podataka izvuče korisne informacije i da ih pretoči u finansijsku analizu i da menadžeru predloži nekoliko opcija koje mu stoje na raspolaganju u pravcu donošenja odluka.

Na controllerima je da upoznaju menadžere s implikacijama njihovih odluka. Važan je i profesionalni integritet controllera jer odnos menadžera i controllera mora da bude na nivou izrazite profesionalnosti, stručnosti i kompetentnosti.



### **Vladimir Petković**

CFO  
ELIXIR GROUP

Kongres je ispunio očekivanja, dobro je da se održava već šesti put, da se upoznamo, razmenimo iskustva. Teme kongresa su dobro odabrane jer su izazovi u svakoj kompaniji manje-više isti: kako ubrzati izveštaj, kako poboljšati kvalitet i kako iskoristiti nove tehnologije. A tema digitalizacije je pun pogodak. U eri veštačke inteligencije, svi razmišljamo o novim alatima, koje od njih da uzmemo, koji su najbolji za naš posao i slično.

Sve otvorene teme na kongresu, kao i pitanje budućnosti controllinga u eri digitalizacije, interesantne su i intrigantne. Iako niko od nas ne zna šta će biti u budućnosti, ja sam ovde izneo procenu da će narednih desetak godina broj controllera u Srbiji rasti jer kompanije nisu ni izbliza razvile tu funkciju do kraja. Tako je Elixir, na primer, za godinu dana povećao broj controllera s tri na sedam, zbog potreba posla. Broj ljudi u timovima controllera može biti ograničen samo sve većim iskorišćenjem sistema digitalizacije. Za dalju budućnost ne bih imao prognoze, naš posao je da planiramo, a kad znamo koliko ti planovi znaju da variraju i na godišnjem nivou, planirati nešto na 10 godina i duže – nezahvalno je. Uprkos svemu tome, mislim da je budućnost controllinga svetla.

Problem koji smo svi uočili na kongresu jeste da naš sistem ne školuje controllere, a bilo bi dobro da fakulteti mogu da obučavaju ljude za taj posao. Danas u praksi mi naše kandidate sami obučavamo, pogotovo ako dolaze spolja, jer je naša kompanija specifična. Ovakve fabrike ne postoje, mi smo jedina fabrika mineralnog đubriva u Srbiji.



### **Marko Devrnja**

DIREKTOR MARKETINGA ZA JUGOISTOČNU EVROPU  
HEMOFARM

Ovakav kongres je svakako potreban našoj poslovnoj zajednici, odlično je posećen i organizacija je besprekorna. Došao sam da predstavim doprinos službe marketinga funkciji controllinga. Controlling je kod nas u Hemofarmu potpuno implementiran i nema nikakvih naznaka da bi njegov rad bio suvišan, naprotiv. Razvoj digitalizacije će pomoći i marketingu i controllingu da svojim radom dolaže do pouzdanijih prognoza i bržeg i boljeg sagledavanja razvoja biznisa.



### **Ivana Višnjić**

GROUP CFO  
ROAMING NETWORKS

Kongres je iz godine u godinu sve kvalitetniji jer sve više prati, ne samo controlling i finansije, nego i celokupan biznis. Ovogodišnja tema digitalne transformacije je izuzetno važna. Većina nas ovde prisutnih je čisto ekonomske struke i mnogima je priča o digitalnoj transformaciji čudna. Završili smo ekonomiju, a gotovo da nismo imali dodira sa savremenom tehnologijom. Ipak, ja sam u duši informatičar i meni je sve to prirodnije od same ekonomije. I zato će, upravo, controlleri biti ti koji će prvi morati da prođu kroz proces digitalne transformacije.

Controlling nije manuelni, prevashodno je umni posao, jer je direktno vezan za strategiju kompanije. Controller je suvozač direktoru. Mašina neće moći da zameni njegovu ulogu, jer ne može da nosi viziju. Suština je da računare naučimo manuelnim radnjama, kako bismo se okrenuli kreativnosti.

Od kada sam prisutna na ovim kongresima, stalno govorim o potrebi digitalizacije, koja između ostalog podrazumeva i debate o kripto valutama, tim pre što je budućnost novca u njegovom digitalnom obliku.

Na ovakvim skupovima treba da govorimo i o stvarima koje nisu direktno u vezi sa poslom, odnosno sa biznisom. Naša obaveza je da vodimo računa o zdravoj društvenoj i prirodnoj sredini, jer uostalom ne živimo da bismo radili, već radimo da bismo živeli.

I u digitalizaciji treba da težimo sinergiji, inovativnosti i širenju znanja. Edukacija o potrebi digitalne transformacije je važna i u privatnom i u javnom sektoru. I pored toga što je, prošle godine Vlada donela odluku o tome da je elektronska faktura zvaničan dokument, prisutna je sumnjičavost jednog broja zaposlenih koji misle da će bez papira napraviti problem svojoj kompaniji. Zato je edukacija važna i za zaposlene u privatnim kompanijama kao i u javnom sektoru, jer i jedni i drugi treba da se oslobode predrasuda da je nemoguće da se i u našoj zemlji napusti klasična papirologija.



### **Vuk Guberinić**

DIREKTOR  
CAR:GO

Došao sam kao gost na ovaj kongres, da predstavim svoj posao i da na jednom mestu upoznam svoje potencijalne partnere. Naš biznis je na samom početku, pa uz početne poteškoće koje smo imali u ovoj sredini, važno nam je da se predstavimo što široj poslovnoj zajednici u Srbiji.

Kongres je, koliko vidim, vrlo uspešan, došlo je mnogo relevantnih predstavnika firmi, controllera, HR-ova, menadžera i direktora.

Jedna od tema kongresa, digitalizacija, nama je posebno bliska pošto se na toj platformi zasniva i naš biznis. Smatram da je digitalizacija neizbežna u svakom poslu i može samo da se dalje razvija. Ne bi trebalo da ljudi imaju otpor prema njoj, nego da iskoriste sve njene prednosti u cilju brzine, tačnosti i komfora rada. Čovek će uvek biti potreban; za sada se ne nazire da bi ga digitalizacija mogla učiniti suvišnim.



### **Nikola Korbar**

PRESIDENT  
LIBERLAND ESPORTS ASSOCIATION (LESA)

Moja firma nije velika po broju zaposlenih, ali finansijski controlling je nešto što je generalno svim kompanijama neophodno. Ovi događaji su odličan način da bi se ljudi povezali i videli neke dobre praktične primere zato što, koliko god da radimo, uvek će se naći neko ko je uradio nešto bolje i nešto novo u odnosu na nas i to treba da vidimo.

Tema mog predavanja je primena blockchain tehnologije u velikim kompanijama: šta je to, kako funkcioniše, koje su njene prednosti, ali i mane, da li je velikim kompanijama potrebna ta tehnologija i zbog čega. Uskoro pokrećemo neprofitni projekat „Blockchain Serbia”. Ideja je da pokažemo, s jedne strane, kako danas funkcionišu npr. država, administracija, kompanije itd., a s druge strane, blockchain verziju istog tog procesa, da pokažemo koliko bi to bilo brže, jeftinije, pouzdanije i na koji način bi svaki pojedinac imao benefit od ove tehnologije. Projekat je fokusiran odozdo nagore, kako bi građani gledali na tehnologiju. Cilj celog projekta je da sistem blockchain-a i kriptovalute objasni i približi građanima na način na koji oni to mogu da razumeju. Dosta se piše danas o temama kao što su kriptovalute, ali se zapravo malo zna.

Po mom mišljenju, ne postoji dilema – digitalizacija ili čovek. Na primer, blockchain platforma koju ja ovde predstavljam jeste nešto odlično, novo, sigurno, ali zasad sporo. Tu će čovek morati u narednih tri do pet godina da uradi ta poboljšanja i ubrzanja. Nema ko drugi. Tako da će u dogledno vreme mašina i čovek raditi zajedno, a posle ćemo videti.

6. KONGRES CFO & CONTROLLING

# CEO PANEL





**Milan Stefanović**  
GENERALNI DIREKTOR  
TELEGROUP

Kao neko ko i sam dolazi iz sveta finansija, i te kako shvatam značaj i ulogu controllera u sistemu poslovanja. Od ove funkcije očekujem pravovremene i pouzdane informacije. Ne zahtevam da mi povlađuju, već naprotiv, očekujem da profesionalno i beskompromisno brane svoje stavove i da mi tako pomognu u donošenju poslovnih odluka, a na zadovoljstvo svih nas u kompaniji.

Digitalizacija ne samo da neće ugroziti potrebu za radom controllera već će nam omogućiti da dobro edukovani ljudi, koji razumeju procese u poslovanju, uz korišćenje savremenih alata, lakše i brže dolaze do činjenica čijom će obradom snabdevati menadžment relevantnim podacima korisnim za donošenje odluka.

Ovakvi kongresi su nam potrebni jer se na njima uspostavljaju dragoceni kontakti s ljudima iz branše. Kroz razmenu informacija i iskustava, kao i dinamične panele, organizovane van svakog šablona, postićemo interaktivnost govornika i predavača s učesnicima kongresa. Za neki od narednih kongresa, predložio bih organizatorima da jedna od tema bude i controlling u sportu. Za kvalitetan biznis potrebno je da se poslužimo i iskustvima sportskih menadžera. Njihov duh i razmišljanje važni su i nama u top menadžmentu.



**Duško Radović**  
GENERALNI DIREKTOR  
TRANSFERA

Interesantna je tema koju su postavili organizatori kongresa – controlling je na prekretnici i sada tražimo odgovor kuda se kreće i gde će se sve to završiti. Za mene je digitalizacija tema svih tema, idemo već ka polovini 21. veka i ključno je pitanje šta donose promene, kako ih predvideti, kako biti spreman za njih i upravljati njima. U biznisu logistike, digitalizacija je odavno tema broj 1 i već godinama najveće kompanije ne ulažu u zidove, točkove i kamione, već u tehnologiju, odnosno u prodaju i marketing. Najveće internet kompanije poput Alibabe i Amazona mogu da nastanu tamo gde je najveće tržište, dok smo mi mali, a pri tome Srbija i region imaju i određene carinske barijere.

Sve velike kompanije koje su u poslednjih 15–20 godina došle na ovo tržište donele su sa sobom i određenu praksu, a u to spada i controlling. Transfera je trenutno na prekretnici i ulaže velika sredstva i snagu u controlling, u izveštavanje, praćenje ciljeva, fokus na bilanse i rezultate. Izašli smo iz faze kada je trebalo da zauzmemo poziciju na tržištu, sada smo u fazi da pratimo rezultat i da podižemo profitabilnost kompanije.

Moje pitanje je: da li će roboti ili pametni softver zameniti controllere? Moj kolega iz Komercijalne banke je dobro primetio da verovatno neće dok naša generacija ne ode u penziju, ali posle toga – promena je verovatno neminovna.

**MIROSLAV OKUKA**  
GENERALNI DIREKTOR  
TARKETT



■ **Koji je vaš opši utisak o kongresu? Po čemu ćete pamtiti ovaj kongres? Šta Vam je bilo najinteresantnije?**

Više nego aktuelne teme, dobar izbor prezentera i panelista, u kombinaciji sa snažnim preduzetničkim duhom Bojana Šćepanovića i organizacionog tima opravdali su reputaciju kongresa controllera kao jednog od najvažnijih i najvećih finansijskih i controlling događaja u zemlji, a verovatno i u okruženju.

Kongres je prepoznatljiv, i u odnosu na druge događaje izdvaja se po balansu ozbiljnih, poslovnih sadržaja i dobre, čak prijateljske atmosfere, u kojoj se na zanimljiv način diskutuje o ozbiljnim izazovima u različitim sektorima.

■ **U kojoj meri ovakvi skupovi pomažu razvoj controllinga u Srbiji i okolnim zemljama?**

Sigurno je da pomažu dosta jer donose sjajne prilike za upoznavanje iskustava drugih

relevantnih sistema, njihovih poslovnih rešenja ili same organizacije controlling procesa. Istovremeno omogućavaju i sveobuhvatan pregled aktuelnih trendova u controllingu i šire. Na taj način dobija se nova i drugačija perspektiva za procenu controlling procesa u sopstvenoj organizaciji, za identifikaciju dobrih strana koje možda i nisu bile tako očigledne, ali i procesa koje treba unaprediti.

■ **Uvek se trudimo da na kongresu govorimo o aktuelnim temama. Koju temu biste posebno izdvojili? Zašto?**

Ključna tema kongresa *Controlling na raskrscnici – inovacija, digitalizacija, transformacija* više je nego aktuelna. U vremenu dinamičnih promena – tržišnih, ekonomskih, društvenih – s kojima smo suočeni, organizacije ili pojedinci koji nisu uspeali da prepoznaju važnost ove teme i da poslovanje prilagode dominantnim trendovima već gube borbu s konku-

rencijom i na dobrom su putu da uskoro više i ne budu poslovno aktivni.

Takođe bih izdvojio i temu o odnosu controllinga i KAIZEN™-a, zato što je za većinu kompanija u našoj zemlji ovo nedovoljno istražena ili čak potpuno nova oblast, a ja na iskustvima Tarkett-a znam u kojoj meri primena WCM (World Class Manufacturing) ili Lean metodologije može da unapredi poslovne performanse, konkurentsku prednost i tržišne pozicije kompanije.

### ■ Da li je moguće primeniti controlling u javnim preduzećima i državnoj upravi Srbije?

Primena controllinga u javnom sektoru, kao i u bilo kojoj drugoj oblasti, sigurno bi dosta doprinela boljem sagledavanju statusa i efikasnosti sistema. Ključni preduslov je da kao društvo dostignemo potreban nivo razvoja, ili zrelosti, da procese posmatramo s biznis aspekta, s obzirom na to da je ovde reč ne samo o analizi već i o efikasnoj implementaciji određenih akcionih planova. Istovremeno sam i uveren da je sve to neizbežan proces, koji vodi u dugoročnu održivost bilo koje organizacije, kompanije ili društva u celini.

### ■ Koliko je controlling razvijen u Vašoj kompaniji? Šta planirate da promenite u controllingu?

U Tarkett-u su controlling procesi postavljeni tako da u potpunosti podrže poslovne potrebe, u pogledu strateškog i operativnog planiranja i budžetiranja, forecasting-a, kontrole troškova, projekata i investicija, kao i upravljanja rizicima. Controlling je povezan i s funkcijama HR-a, prodaje i nabavke i ima važnu ulogu u definisanju akcionih planova za unapređenje organizacije ili poslovnih procesa, u skladu sa zahtevima WCM /World Class metodologije, koju primenjujemo više od osam godina.

Razvojem controlling-a upravljali smo u pravcu definisanja i standardizacije preciznih i jednostavnih rešenja, odnosno zaključaka koji vode ka donošenju dobrih poslovnih odluka. Vremenom, sama funkcija je prerasla ulogu klasičnog servisa biznisu i sve više dobija status





pravog biznis partnera, koji ima kapacitete da obezbedi mnogo više od obične podrške u pogledu prikupljanja ili obrade različitih podataka. Naš controlling je sada već spreman da razmotri poslovni kontekst i ponudi praktična rešenja za vrlo kompleksne projekte koje realizujemo u kompaniji.

Dalji razvoj podrazumeva veću orijentaciju na prognoziranje i analizu budućih trendova koji potencijalno utiču na naše poslovanje, na risk menadžment i cost deployment u okviru WCM metodologije, odnosno veću primenu controllinga u cilju unapređenja proizvodnih i poslovnih procesa.

#### ■ Digitalizacija menja svet brzinom svetlosti. Kako digitalizacija utiče na Vaš posao?

Tačno je da se svet danas menja dramatično brzo, da je sve veći broj digitalizovanih procesa, čak i u oblastima za koje smo mislili da ih uopšte nije moguće digitalizovati, a većina informacija je danas dostupna brže i lakše nego ikad. Vizija Tarkett-a je da na tržištu budemo lider u najinovativnijim rešenjima podnih obloga, koja generišu vrednost za kupce na održiv način, ali i kompanija s kojom je najlakše i najlepše saradivati. Digitalizaciju smo prepoznali kao proces koji nam u tome može dosta pomoći, pa smo značajne resurse angažovali u smeru razvoja i implementacije novih platformi i poslovnih rešenja koja automatizuju, ubrzavaju i olakšavaju naše procese, a istovremeno jačaju poslovne performanse i unapređuju ukupne rezultate Tarkett-a.

#### ■ Kompetencije controllera se menjaju u skladu s digitalizacijom, koja nas svakodnevno iznenađuje novim promenama. Koja su to inovativna znanja i sposobnosti koje se očekuju od controllera u budućnosti?

Pored tradicionalnih sposobnosti, kao što su smisao za analizu, dobra logika, ali i strpljenje, odnosno spremnost da dobro upoznaju poslovne procese i steknu širu sliku o biznisu, pred controllerima je ozbiljan izazov da prevaziđu postojeću ulogu i da se više usmere na projekciju i procenu budućih trendova. U vremenu dinamičnih promena i sve snažnijeg suočavanja

s konkurencijom, fokus će s analize i izveštavanja o onome što se već desilo biti prenet na budućnost, tj. na ono što tek dolazi. Od dobrog controllera sve se više očekuje spremnost da prepozna buduće trendove i poslovne rizike, da kvantifikuje njihov uticaj na biznis i da blagovremeno obezbedi sve neophodne zaključke za donošenje dobrih poslovnih odluka i ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije.

#### ■ Koja su Vaša zapažanja o tome kako se controlling razvija u Srbiji u odnosu na svet? Koji su trendovi u svetu, a još uvek nisu uključeni u domaći controlling?

Digitalizacija je jedan od vodećih trendova u controllingu, kao i u mnogim drugim oblastima. Izveštaji su automatizovani. *Big data* kao jedinstvena baza podataka i *visual analytics* već su potvrdili svoju vrednost jer omogućavaju sintetizovano i vrlo precizno izveštavanje, prilagođeno „svakom oku“, a istovremeno i dubinsku analizu kako istorije tako i predviđanja. Izveštavanje i sama analiza su lako dostupni na svakom uređaju, uključujući i mobilne telefone. Deo ovih trendova je već zastupljen i u našem okruženju, a verujem da će većina vrlo brzo biti primenjena i u našim controlling procesima.

#### ■ Da li će controlling da opstane kao profesija?

Da, apsolutno. Automatizaciju, kao i brojna tehnološka dostignuća ne možemo da poreknemo i tačno je da svi ti trendovi oblikuju controlling procese, utiču na njihov tok, brzinu i efikasnost, ali to ne znači da će posao controllera biti ukinut. Ja više verujem u interakciju i dvosmernost, tj. da će i controlleri svojim zahtevima ili idejama za unapređenje uticati na tehnološka rešenja kako bi ubrzali svoje procese i dobili kvalitetnije analize. Po mom mišljenju, tehnologija neće ukinuti ovu profesiju, već će doneti nova unapređenja, od redukovanja vremena koje je potrebno za akviziciju podataka, preko poboljšanja kvaliteta analiza, do značajnih unapređenja same struke u smislu izmeštanja controllinga s pozicije servisa na važnu savetodavnu ulogu prema upravljačkim strukturama u kompanijama.



# Velika GoPro žurka

Solutions. Not Software.





6. KONGRES CFO & CONTROLLING

# KAIZEN™ PANEL





### Lazar Stevanović

CONTINUOUS IMPROVEMENT COORDINATOR  
ADIENT SEATING

Drugi put učestvujem na kongresima koje organizuje MCB. Bio sam na KAIZEN™ kongresu i sad prvi put na controllingu. Utisci su mi odlični. Govornici su izvanredni, retko imamo priliku da čujemo 4–5 direktora velikih firmi na jednom mestu. Moja pozicija je generalno spona između direktora, controllera i proizvodnje. Ako radimo projekte u proizvodnji, ja to sklopim u jednu celinu, idem kod controllera, on mi kaže *to je dobro* ili *nije dobro*, dâ mi sugestije, i ako njemu nešto nije jasno, on opet zove mene. Controlling je u našoj firmi na izuzetno naprednom nivou. Naime, on sagledava celokupnu sliku biznisa, uz moju pomoć oko detalja. Imamo i finansijski centar koji je u Bratislavi, tako da controlling imamo implementiran od samog početka u svojim proizvodnim centrima u Srbiji, od 2011. godine. Digitalizacija je potpuno napredna i primenjena u controllingu. Mislim da budućnost controllinga nije sporna, ali ne možemo bez naprednih i sve boljih rešenja digitalizacije.

U mom poslu controlling je najveća pomoć. Na početku svake godine radimo analizu tzv. gepova, što rade controlleri, i iz tih analiza ja izvlačim ideje, odnosno iz tih gepova mi radimo projekte. Na primer, ako iz analize vidim da imamo veći škart na liniji, to znači da radim na projektu smanjenja škarta za iduću godinu. Takođe, ukoliko imamo veći broj radnih sati nego što je propisan za tu liniju, to znači da imamo višak radne snage, pa pravimo optimizaciju linije. Meni su od controllera bitni izveštaji i budžeti. Ako odskačemo od budžeta, radimo uštede.



### Vladimir Martinenko

REGION LEAN MANAGER ZA RUSIJU I JUŽNI BALKAN  
HENKEL SRBIJA

Kao i u svakom poslu komunikacija i međusobno razumevanje su ključ uspeha. Nisam ekonomista, ja sam tehnolog. Stoga mi je često bila potrebna pomoć controllera, kao što sam i ja po prirodi svog posla često bio na usluzi njima.

Ovakvi skupovi nam pomažu da se bolje razumemo, jer neko ko dolazi iz proizvodnog menadžmenta može da razume šta je to problematično za controllere, a s druge strane mi njima možemo da kažemo šta je nama potrebno, kakva su naša očekivanja i da im pomognemo da budu bolji. Upravljačkom menadžmentu je potrebno pouzdano izveštavanje controllera koje pomaže menadžerima da donose, kako svakodnevne, tako i krupne, investicione odluke.

Veoma je važno da se radi o podacima koji su sigurni. Menadžer mora da veruje u te podatke, da ima poverenja u rad controllera i controller svoj posao treba da uradi kvalitetno, pouzdano i brzo. Imam sreću da radim u kompaniji u kojoj je controlling izuzetno razvijen. Koristimo moćne alate za uvid u tačnost podataka, zato smo u prilici da brzo sagledamo posledice naših odluka u sistemu.

Dobar controller treba da razume procese poslovanja firme, što je obično teško kod mladih i obrazovanih. Ipak, i pored njihove pameti i marljivosti, potrebno je da imaju širi pogled na procese u koje ulaze, a sa druge strane taj isti controller bi trebalo da bude vičan u korišćenju savremenih tehnologija. I to dovodi do jaza, oni koji su iskusni i dobri ne mogu lako da „progutaju“ nove tehnologije, dok mladi koji su brzi u korišćenju savremenih tehnologija često nemaju iskustvo. To jeste problem za ovu struku, ali ona neće nestati. Nemoguće je isključiti čoveka iz controllinga.

Na nekom od narednih kongresa voleo bih da se više ide u detalje. Predlažem da se više pažnje posveti tzv. operativnom controllingu, kroz tematske skupove. Potrebno je da ljudi koji vode fabrike razumeju da od njihovog rada zavise mnogobrojne finansijske implikacije. Takođe, ljudi koji se bave finansijama treba da razumeju sam proizvodni proces.



### **Ivica Dostanić**

DIREKTOR PROGRAMA OMS BLOKA  
ISTRAŽIVANJE I PROIZVODNJA  
NIS A.D.

Kongres je izuzetno dobro organizovan, na sjajnom mestu, u jednom od najlepših hotela u Srbiji.

U dva dana ljudi mogu da se opuste, upoznaju i da stvore lepu osnovu za buduću saradnju. Ja sam ovde panelista, ali mi deluje da su teme dobro odabrane i interesantne controllerima, zato je moj lični utisak da je kongres bio jako uspešan. Bojan Šćepanović i njegova ekipa su jako lepo povezali dve teme: controlling i KAIZEN™ kao kontinualno unapređenje. U NIS-u se razvija i šira priča od KAIZEN™-a i za sada to jako dobro ide, ali za neke konkretnije rezultate je potrebno vreme.

NIS je veliki sistem, i posao controllera je zaista bitan. Ovde je jasno istaknuto koliko je važan posao controllera pri donošenju ispravnih menadžerskih odluka. Njihova uloga će i nadalje biti bitna, u smislu zaključaka i predviđanja, a samim tim i donošenja odluka od strane menadžera. Digitalizacija tu može samo da pomogne bržem razvoju.



### **Slobodan Anić**

COUNTRY MANAGER SERBIA  
AMETEK

Na kongresu controllera učestvujem treći put. Celokupna organizacija je odlična, govornici i teme su pažljivo odabrani. Ovakvi skupovi su i pravo mesto za povezivanje i razmenu iskustava profesionalaca iz controllinga, a takođe i prilika da se čuju predavanja odličnih govornika iz prakse, jer upravo razmena praktičnih iskustava najviše koristi svim učesnicima.

Controlling je danas nezamenljiva pomoć direktorima pri donošenju odluka i naša firma u Srbiji u potpunosti primenjuje nemačke principe poslovanja, i to od upravljanja kvalitetom preko sigurnosti na radu i same proizvodnje, načina komunikacije i slično. Ja, kao menadžer, imam izuzetno dobru saradnju sa sektorom controllinga. To je pravi odnos biznis partnera u najboljem smislu te reči. On mi daje stalnu povratnu informaciju o biznisu kao celini i o pojedinim delovima na koje treba obratiti posebnu pažnju. Činjenica je da menadžeri imaju sve manje vremena za donošenje odluka jer je poslovno okruženje toliko dinamično da se menja bezmalo svakodnevno. Zato u toj situaciji i controllerima i menadžerima posao znatno olakšava i ubrzo digitalizacija, pa je ja vidim kao dragocenog asistenta koji omogućava da se brže i tačnije izdvoji pravi signal iz „poplave” Big Data.

## 6. KONGRES CFO & CONTROLLING

# HR PANEL





### **Žaklina Teofilović**

HEAD OF HR  
SR TECHNICS

Iz Arandelovca nosim sjajne utiske. Bojan sa svojim timom, kao i uvek, sjajno organizuje događaj. Paneli su bili dobri, tako da je ukupno iskustvo vrlo pozitivno.

Mi smo predstavili kako vidimo proces regrutovanja ljudi za controlling. HR vidim kao podršku tom procesu, jer HR ima ekspertizu da uradi procenu, a naravno da neko ko je menadžer najbolje zna šta mu je potrebno. Znači, HR daje podatke, a menadžer bira, tj. odlučuje. Naš lokalni biznis ovde broji trenutno 325 zaposlenih i mi imamo jednog controllera za Beograd. S druge strane, imamo ceo tim od 15 controllera koji podržavaju naš globalni biznis u Švajcarskoj, Maleziji, Malti i Velikoj Britaniji.

Radujem se digitalizaciji i automatizaciji, upravo zato što će veštačka inteligencija i roboti preuzeti od nas ljudi one repetitivne poslove koji nisu baš zanimljivi i koje oni mogu da obavljaju. Tada bismo mi, kao ljudski kapital, mogli da radimo one poslove koji zahtevaju složene misaone procene, donošenje zaključaka... Na primer, istraživanja pokazuju da robot može, na osnovu zadatih kriterijuma koji su mu dati, od 10 kandidata da svede izbor na tri. Ali od ta tri kandidata ne može da izabere onog jednog, onog pravog, jer to zahteva donošenje zaključaka i socijalnu interakciju s ljudima, tako da mislim da će ljudi, i u controllingu i u HR-u, dobiti samo veći prostor da se bave onim suštinskim stvarima koje donose vrednost kompaniji, a oslobodiće se upravo nekih takvih low-profile zadataka. Znači, uporedo s razvojem digitalizacije, mislim da će uloga i controllinga i HR-a biti više strateška.



### **Aleksandra Tomić**

HR MANAGER  
COFICAB

Zadovoljna sam kongresom i svojim učešćem.

Lepo je čuti kad neko od kolega artikuliše ideju koju ste nekad zamislili, ali niste imali vremena da je razradite. Zato je ovakav skup prilika da se vidite i da se družite s nekim „srodnim dušama” u biznisu.

Izdvojila bih izlaganje Živorada Radovanovića iz Komercijalne banke; mislim da je pogodio suštinu govoreći o skautingu u controllingu. Rekao je da HR ne može da mu pomogne oko regrutovanja kadrova, a ja mu poručujem: HR će mu pomoći da on sam mnogo bolje radi skauting.

Controlling ulazi u sve pore poslovanja, pa i u HR. Mislim da naša struka može da ima samo benefit od controllinga u primeni njegovih alata. U našoj firmi, controlling je na samom početku, jer je Elixir mlada firma, postoji tek pet godina, dakle svi smo na početku, svi se zajedno razvijamo, trenutno smo u adolescentskom dobu. Sada treba to da prevaziđemo i da postanemo velika ozbiljna firma. Controlling i HR treba zajedno da pomognu i ostalim službama. Svoj izazov shvatam kao priliku i dužnost da direktorima ponudim i pomognem da oni sami izaberu svoje saradnike.





### Zoran Kostić

HR DIREKTOR  
MICHELIN

Kompanija iz koje dolazim zapošljava 3800 ljudi. Tigar Tyres je deo Michelin grupacije, lidera u proizvodnji pneumatika u svetu. Konstantno radimo, punim kapacitetom, devedeset posto proizvoda izvozimo i već nekoliko godina treći smo izvoznik u Srbiji. Tema panela na kojem sam učestvovao bila je odnos HR i controllinga, odnosno kako controlling može pomoći HR-u, to jest kakva su očekivanja controllinga od HR-a.

Sumnje u opstanak posla controllera su potpuno neopravdane jer procese vode ljudi – mašine to svakako neće moći. Digitalizacija može da pomogne u efikasnosti, boljem planiranju i boljoj anticipaciji promena, što je i sastavni deo posla controllera. Siguran sam da će posao controllera opstati i ostati, i biti još važniji u budućem biznisu.

Upoređujući procese digitalizacije u Srbiji i svetu, naše iskustvo u Michelin grupi je autonomno, s obzirom na to da je digitalizacija kod nas značajno odmakla. Raduje me da kompanije u Srbiji sve više i brže hvataju korak sa svetom u pogledu digitalizacije. Kao čovek koji dolazi iz HR-a, voleo bih da više tema bude u vezi s HR-om i da se na budućim skupovima najviše bavimo zadržavanjem kadrova, motivacijom mlađih generacija i pokušajima da nađemo zajednički jezik s njima, za njihovu dobrobit i dobrobit kompanija u kojima rade.



### Natalija Pešić

HEAD OF HR  
VIP MOBILE

Mislim da je sjajno okupiti na jednom mestu ne samo controllere već i ostale iz biznisa koji su *korisnici usluga* controllinga. Svaka razmena iskustava, kao i deljenje najbolje prakse, u današnje vreme je itekako važno. Svaka od naših kompanija ima procese koji su, neki više, neki manje, razvijeni, ali ovakva dešavanja nam pomažu da usmerimo dalji pravac razvoja svojih procesa. Controllerska žurka je bila dobra, ljudi su bili opušteni i stvorena neformalna atmosfera umnogome olakšava razmenu informacija.

Mislim da controlling u Srbiji ide u korak s razvojem controllinga u svetu. Controlling kod nas u Vip-u je veoma razvijen; sada je fokus na digitalizaciji i unapređenju alata koje koriste controlleri.

Digitalizacija menja svet brzinom svetlosti, veoma utiče i na naš posao, postala je naša sadašnjost i mislim da ne postoji aspekt života na koji ne utiče.



## **Katarina Marković**

HR DIREKTOR

**SBB**

Za moju struku ključna tema ovog kongresa bila je koliko je danas važno da HR koristi resurse controllinga i obrnuto. Govornici su bili odlični, dolaze iz kompanija koje imaju razvijenu ovu funkciju i imaju šta da kažu na tu temu. U mnogim našim firmama danas ili nemate HR ili nemate controlling, tako da je ovo bio dragocen susret ljudi iz firmi u kojima se te dve funkcije nadopunjuju. Kako je ovde najviše kolega iz sektora finansija, mislim da im je bilo korisno da teme sagledaju iz ugla HR-a.

Što se tiče digitalizacije, hteli ili ne, mi više nemamo izbor, može da nam se sviđa više ili manje, ali je moramo prihvatiti i mislim da te novine treba da prihvatimo odmah, jer će nam biti lakše da ih savladamo. Kasnije će ih biti sve više i više. Ja dolazim iz SBB-a, nama je digitalizacija svakodnevni posao, trenutno radimo digitalizaciju televizije celog Beograda. Ja nisam do sad upoznala segment posla u kome digitalizacija može da odmogne. Desi se da kod ljudi bude malo otpora, ali kad se on savlada, za mesec do dva u najgorem slučaju, svi shvate benefite, da je zaposlenima ostalo više vremena za bavljenje suštinom posla, a ne za operativne prenose podataka, prekucavanja, pisanja izveštaja i slično.

Mislim da je kongres ispunio cilj; i sama sam upoznala neke nove kolege i ostvarila nove kontakte.

6. KONGRES CFO & CONTROLLING  
CFO PANEL





### **Zoran Daljević**

DIREKTOR CENTRALNIH FINANSIJA ZA SRBIJU I  
MAKEDONIJU  
ATLANTIC GRUPA

Okupljanje controllera u Arandelovcu je odlično organizovan i dobro posećen, teme su aktuelne, a to posebno važi za pitanje digitalizacije. Moje mišljenje je da digitalizacija ne može da zameni ljudski rad i ljudski mozak, ali može da nam mnogo pomogne da neke stvari brže rešimo i brže dobijemo informaciju.

Budućnost controllera? Hoće li opstati? Znači, moja je teorija da je taj posao postojao i ranije, možda se zvao šef računovodstva, ili finansijski direktor, znači, neka vrsta kontrole je uvek postojala, samo je zbog potreba posla ta funkcija sada institucionalizovana i specijalizovana da bi dala optimalne rezultate. Verujem da će neka vrsta controllinga uvek postojati, prosto neko mora da gleda brojke na kraju dana. Možda se ta osoba neće zvati controller, možda će se zvati analitičar biznis podataka, ali posao u svojoj suštini će postojati. Ako zamislimo skoriju budućnost, da ja mogu na glasovni zahtev da dobijem od veštačke inteligencije izveštaje o prodaji u regionu po kategorijama, na primer, što je u Atlantik grupi cilj, u tom procesu će ipak controller morati da učestvuje, makar oko postavljanja algoritama. Na taj način bi se controlleru omogućio slobodan prostor za razmišljanje, za predviđanje i analiziranje, kao i da prikuplja podatke od marketinga, koji će se baviti digitalnim marketingom, šta je to što ljudi traže, pa da na osnovu izveštaja prodaje i marketinških izveštaja skupi sve podatke i na osnovu toga izloži predlog i savet finansijskom ili generalnom direktoru. Controlling će biti pre svega jedinica za analizu podataka i predviđanja.



### **Milena Radosavljević Đorić**

FINANSIJSKI I GENERALNI DIREKTOR  
CARNEX

Mi imamo poverenja u ono što Menadžment Centar Beograd radi, tako da ove kongrese ne propuštamo, jer verujemo u kvalitet i kredibilitet govornika i teme koje su uvek aktuelne.

Danas i u budućnosti se očekuje da finansijski i controlleri izveštavaju o prošlosti, upravljaju sadašnjošću, a kreiraju budućnost. Mislim da se ta uloga neće promeniti ni u narednih 10 godina, samo što će se fokus posvećivanja svakom od tih segmenata menjati i da će u budućnosti do izražaja doći prediktivna funkcija, u kojoj će finansijski i controlleri zajedno s ostalim partnerima u kompaniji biti njihova produžena ruka da bi se predvidela budućnost i da bi se na osnovu toga donosile odluke u cilju povećanja efikasnosti, produktivnosti i rezultata rada. Controlleri moraju da prihvataju nove ekspertize, da se okreću novim BI alatima, novim tehnologijama. Moraju biti digitalno pismeni, da unapređuju konstantno svoje znanje ukoliko žele da opstanu. Mi smo pre dve i po godine jako pojačali službu controllinga; za sada smo organizovani dobro i controlleri su izuzetan biznis partner ostalim službama.

Što se tiče digitalizacije, često znam da kažem da su danas promene jedina konstanta i da moramo da im se prilagođavamo i da ih prihvatamo. To nije pitanje budućnosti, to se već dešava, samo je pitanje koliko je ko od nas toga svestan i koliko brzo može da se prilagodi. Definitivno moramo biti inovativni i moramo uključivati nove tehnologije u svoj rad, jer će nas u protivnom vreme pregaziti.



## Verica Teofilović

CFO  
STRAUSS ADRIATIC

Izuzetno mi se dopada ovakav način organizacije kongresa jer smo prvi put radili dva dana. To, za razliku od ranijih godina, predstavlja olakšanje za paneliste, ali svakako i za ostale učesnike. Imali smo priliku da čujemo dosta novih stvari kroz odlično pripremljene panele i prezentacije. Ne možemo tačno da predvidimo u kom pravcu će se kretati digitalna transformacija, ali je dragocena razmena iskustava svih učesnika. Čak i sve ono u pogledu digitalizacije što nam je nejasno, maglovito, dobro je da bude na stolu ispred nas, jer samo tako, kada smo suočeni s određenim problemom, postoji izvesnost da ćemo doći do odgovarajućih rešenja.

Nemerljiv je doprinos Bojana Šćepanovića u razvoju controllinga u Srbiji, kao i duh koji je uneo u razvoj ove delatnosti u Srbiji. Tokom svih ovih godina controlling je evoluirao, od nekadašnjih službi plana i analize koje su postojale u našim ozbiljnim preduzećima u ranijem periodu do današnjih dana kada je gotovo nezamislivo poslovanje firmi i kompanija bez edukovanih controllera.

Uvek će biti potreba za dobrim controllerima, zato potenciramo potrebu njihovog uključivanja u sve sfere biznisa. Važno je razumevanje samog biznisa; controller mora da shvati suštinu svega što se dešava u jednoj kompaniji. Poznavanje biznisa daje mu mogućnost opstanka u budućnosti.

Kao učesnik jednog od panela posebnu pažnju sam posvetila odnosu CFO s controllerima, kao i uticaju digitalne transformacije na sve pozicije u finansijama. S obzirom na to da su na kongresu controlleri brojniji od CFO, možda bi bilo dobro da se ubuduće posvetimo biznis dizajnu, biznis strategiji, jer upravo controlleri moraju biti uklopljeni u ceo sistem.



## Slobodan Žepinić

HEAD OF FINANCE  
PERNOD RICARD ADRIATICS

Koja je uloga finansija danas? Kako će finansije izgledati u budućnosti? Kakva je uloga CFO? Gde vidimo pretnje i kakve su nam šanse? Kako će digitalizacija uticati na naše poslovanje? Kojim alatima ćemo da se služimo u nastupajućem periodu? Sva ova pitanja koja traže odgovore, ukazuju nam da smo na raskršnici, što i jeste tema ovogodišnjeg kongresa. Ljudi i kompanije baratuju sve većom količinom informacija. Podaci se gomilaju, a vreme za njihovu obradu je isto. I zato treba da pronađemo načine za efikasniju obradu podataka.

U pogledu digitalizacije, Srbija prati svet u zavisnosti od kompanije do kompanije (a radio sam u nekoliko kompanija). Nismo dovoljno digitalizovani i zato još nemamo mogućnost da koristimo najnovije „BI tools“, odnosno savremene alate. Kako će ti alati uticati na naše poslovanje u budućnosti, važno je pitanje za sve učesnike kongresa, kao i to koliko smo spremni da odgovorimo takvim izazovima. Neke stvari nam se nameću spolja i mi se u sve to uklapamo. Zahvaljujući dobrim profesionalcima u IT industriji, koji mogu da se takmiče s najboljim kompanijama u svetu, mogli bismo i sami da budemo preduzumljiviji i brži u pogledu digitalizacije svakodnevnog poslovanja.

Digitalizacija je neminovnost; potrebno je da razvijamo savremene alate za rad. Svaki ovaj skup nam omogućava da kroz razmenu iskustava dođemo do najboljih rešenja. Bitno je da imamo što više konkretnih primera i da, ako neko koristi dobre tehnologije, budemo spremni i da ih usvojimo, odnosno implementiramo.





## 6. KONGRES CFO & CONTROLLING

# UČESNICI







### **Irina Zdravković**

MENADŽER ZA RAZVOJ KLJUČNIH KLIJENATA,  
PRODAJU I MARKETING  
IOLAR

Značaj ovakvih konferencija je u tome da se okupe ljudi i posvete se temama koje su im važne. To su pre svega teme u vezi s finansijama, ali i o drugim usko povezanim službama. Kompanija u kojoj sam radila se bavi poslovnim informacijama, pa smo usko saradivali s ljudima iz finansija, pre svega s controllerima. Bili smo i sponzori prethodnih konferencija, pa su ovakvi skupovi bili jako korisni za našu kompaniju.



### **Dalibor Kitanović**

HEAD OF FINANCES AND CONTROLLING  
FALKE

Pohvaljujem zaista dobru organizaciju kongresa. Bila je ovo jedinstvena prilika da ljudi koji se bave istim ili sličnim poslovima na jednom mestu razmene mišljenja, sagledaju savremene trendove i da pokažu šta se dešava u proizvodnji, u realnom životu.

Učesnike kongresa upoznao sam s fabrikom iz koje dolazim. Predstavio sam naš proizvodni program, uz osvrt na to kako vidimo kompaniju u budućnosti. Falke baštini tradiciju dužu od 120 godina, ali je kao brend potpuno nov na tržištu Srbije.

Ukoliko se ne prate nove tehnologije, ukoliko se ne oslušuju potrebe tržišta, kompaniju mogu da zadese određeni problemi i zato pridajemo veliki značaj controllingu kako bismo pratili svaki segment poslovanja. Zato je uloga controllinga u održavanju kvaliteta izuzetno važna.

Kvalitet je nešto oko čega nema kompromisa. Uveli smo izvesne tehničke novotarije koje nam omogućavaju da u svakom trenutku imamo uvid u proces proizvodnje i plasman svojih proizvoda. Podaci koje dobijamo u realnom vremenu odmah se slivaju u naše finansije. Zaposleni koji kontrolišu kvalitet proizvoda imaju uređaje u koje odmah unose greške koje se događaju u samom procesu proizvodnje, i to u trenutku nastajanja tih grešaka. Naši tehničari koji održavaju mašine imaju posebne naočare koje su preko interneta povezane s kolegama iz Falke grupe širom sveta zbog potrebe pravovremenog reagovanja.

Kao zemlja koja je prolazila kroz sankcije, krize, ratove, malo smo izgubili korak sa svetom. Ipak, svesni smo da su nam nove tehnologije i digitalizacija controllinga i te kako potrebni u svakodnevnom poslovanju, ali, kako se sve više otvaramo prema svetu, dolazak stranih kompanija će nam omogućiti pristup novim tehnologijama.



### **Vesna Mraković Jokanović**

NACIONALNI DIREKTOR  
SOS DEČJA SELA SRBIJA

Mi smo humanitarna, nevladina, neprofitna i nepolitička organizacija. Pomažemo različite programe u Srbiji koji se bave podrškom deci bez roditeljskog staranja, ali i porodicama u krizi, odnosno porodicama koje su u nekoj opasnosti i koje ne mogu da nastave brigu o svojoj deci. Pružamo podršku mladima koji su bili u alternativnoj brizi, pre svega u njihovom zapošljavanju i osamostaljivanju, kao i unapređenju kapaciteta profesionalaca koji brinu o deci. Našim programima podržavamo i lokalne zajednice koje se staraju o deci.

Ovakvi skupovi su prilika za povezivanje među ljudima, a za nas i za specifičnu potrebu da dođemo do donatora. Svako može da pomogne na svoj način, ne samo u novcu, već i u vremenu odvojenom za volonterski rad. Uspešni pojedinci mogu da pomognu mladima kroz pruženu mogućnost da steknu radno iskustvo ili da ih nauče vještinama koje će ih osposobiti za samostalan život.

Poseban značaj pridajemo porodici, jer ako dete ne vaspitavamo kroz zdravo porodično okruženje, uz pruženu ljubav, brigu i pažnju, teško da će se dete razviti u zrelu, kompletnu ličnost.

Hvala gospodinu Bojanu Šćepanoviću, koji nam je omogućio da se prisutnima na kongresu obratimo, da ih zamolimo za pomoć. Samo organizovana zajednica može da pomogne deci, slabima i bolesnima da prevaziđu stanje u kome se nalaze. Uostalom, jedna afrička poslovice kaže da sami ne možete odgojiti dete i da vam je za vaspitanje jednog deteta potrebna pomoć celog sela.



### **Nenad Vujanović**

FINANSIJSKI DIREKTOR  
LUKA BAR

Drugi put sam na ovakvom kongresu i veoma sam zainteresovan za finansijski controlling. Bez dobrog controllinga ne mogu se sagledati procesi u preduzeću i ne mogu se planirati troškovi, niti doneti odgovarajuće poslovne odluke koje su najbolje za preduzeće. Mislim da je u pogledu digitalizacije Srbija znatno odmakla od Crne Gore, mada i kod nas stvari kreću nabolje. Digitalizacija je neumitna ma kako da kod jednog broja zaposlenih srednje i starije generacije izaziva otpor.

Jedna od panelistkinja predstavila je izuzetno zanimljiv postupak odabira kandidata koji su konkurisali za posao u ovoj kompaniji. Ceo postupak se obavlja kroz video-igricu koju kandidati treba uspešno da savladaju i da tako, primereno dobu digitalizacije u kome živimo, pokažu svoje veštine, intelektualne i organizacione sposobnosti.

Pažnju na ovom kongresu privuklo mi je izlaganje direktora velikih srpskih firmi koje su u međuvremenu privatizovane i koje su postale deo velikih međunarodnih sistema, kao što su Sintelon i Hemofarm. Njihov nastup za mene je bio dragocen i veoma inspirativan.

# 6. Kongres Controllera Srbije 2018.



## CONTROLLING NA RASKRSNICI

INOVACIJA.  
DIGITALIZACIJA.  
TRANSFORMACIJA.



### Sponzori



### Zvanična voda kongresa



**KNJAZ MILOŠ**

### Zvanična hrana kongresa



### Partneri



# Partner za razvoj controllinga

- 
- Akademija controllinga
  - Akademija izveštavanja
  - Implementacija controllinga
  - Kongres CFO & Controlling
  - Klub CFO & Controlling
  - Controlling magazin
  - Knjige iz controllinga

# Tema broja

# CONTROLLER KAO BIZNIS PARTNER



**Darko Vljaković**  
Department  
coordinator for  
sales reporting  
HEMOFARM



**Nataša Marković**  
Šef plana i analize  
PLANTAŽE 13 JUL



**Goran Kukić**  
Head of controlling  
and risk  
THYSSENKRUPP



**Milena Radosavljević  
Đorić**  
Finansijski direktor  
CARNEX



**Lucija Vesić**  
Head of controlling  
HENKEL



**Aleksandra Erceg**  
Head of controlling  
TELENOR



**Dragan Vještica**  
Executive Director  
Business Operations  
DR. OETKER

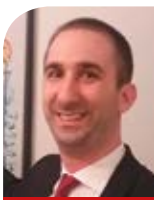


**Milena Pavičić Vitošević**  
Zamenica generalnog  
direktora, direktorka  
finansija, IT i pravnih  
poslova  
TARKETT



**Vesna Lečić**  
Head of controlling  
MK GRUPA

# JESMO LI SPREMNI? JESMO, KAPETANE! POKRET!



**Darko Vlajković**  
Department  
coordinator for  
sales reporting  
HEMOFARM

Kao što kapetan broda ima svog navigatora, tako i CEO kompanije ima svog u vidu controllera. Opis posla je zapravo sličan. Navigator usmerava brod prema cilju koji je zadao kapetan. On mora u svakom trenutku da zna gde se brod nalazi, koliko ima do krajnje destinacije i koja je najbolja putanja tako da se izbegnu oluje, plitke vode i grebeni. Takođe, mora da održava i navigacione sisteme.

Da bi controller u pravom smislu reči bio biznis partner, mora da poseduje isti set veština kao i navigator:

- Mora da zna koja mu je krajnja destinacija i šta je cilj puta (targeti, ciljevi). Poznavanje cilja je važno, jer nije svejedno da li brod treba da stigne brzo ili treba da osigura

prevoz robe koju nosi. Različiti su parametri koji se prate i putanja će od njih zavisiti.

- Mora da dobro poznaje putanju kojom prolazi (biznis). Ako ne poznajete more po kojem plovite, kako ćete znati koja je najbolja putanja?
- Mora da poznaje dobro svoj brod (kompaniju). Morate znati kojim kapacitetima raspolažete. Broj saradnika na terenu, kapaciteti fabrike i stanje zaliha samo su mali deo broda koji morate poznavati. Kao što ne možete skretati veliki brod kao da je gliser, tako ne možete samo pročitati statističke podatke iz sistema i primeniti ih na svoju kompaniju. Morate razumeti s kojim kapacitetima raspolažete.



## CONTROLLER KAO BIZNIS PARTNER U HEMOFARMU

U Hemofarmu se controller najčešće susreće s 3 vrste pitanja:

1. **Da li će i kada naš brod stići na krajnju destinaciju?**
2. **Koji su uslovi na putu i da li treba menjati putanju?**
3. **U kakvom stanju će stići brod na krajnju destinaciju?**
1. **Da li će i kada brod stići na krajnju destinaciju?**

Ovo obuhvata sledeća pitanja:

- Gde smo sada sa ostvarivanjem targeta (Net sales, EBITDA, OPEX)?
- Da li ćemo ih ostvariti na kraju godine (Forecast)?
- Šta treba sada da preduzmemo da bismo na kraju godine ostvarili targete (akcioni plan)?

Ova pitanja su mahom strateške prirode. U ovom setu pitanja se ne osvrćemo previše na prošlost. To nam na sredini okeana neće mnogo pomoći. Naš zadatak je da brod na vreme i u ispravnom stanju dovedemo na krajnju destinaciju i da na osnovu prolaznog vremena, trenda, stanja broda i vremenskih uslova odredimo najbolju putanju za nastavak puta.

### 2. Koji su uslovi na putu i da li treba menjati putanju?

Najčešća pitanja koja ovde srećemo su „what if” pitanja:

- Konkurent daje bolje uslove, a ja nemam budžet. Šta da radim?
- Da li da uložim više para u televizijske reklame ili u saradnike na terenu?
- Šta će se desiti sa NPV analizom novog proizvoda ako uđe novi konkurent?

Ova pitanja su vrlo konkretna i operativnog su karaktera. Da li nešto menjati ili ne? Kakvi su uslovi na putu i šta ako se menjaju? Ovde pogotovo dolazi do izražaja poznavanje biznisa. Ako nemate širu sliku i samo statistički uzmete cifru i date je biznisu, bojim se da vas sledeći put neće ni pitati za mišljenje.



### 3. U kakvom stanju će brod stići na krajnju destinaciju?

Pitanja koja se ovde javljaju:

- Ostvarićemo prodaju, ali da li će iskočiti neki troškovi ili rabati?
- Kolike su nam zalihe u veletrgovinama?
- Kakva nam je naplata potraživanja i koliki nam je „working capital”?

Ova pitanja su u vezi sa stanjem našeg broda na destinaciji. Šta vredi što smo stigli na vreme i doneli robu, a brod nam više nije u plavnom stanju? Brod je tu da putuje svake godine od jedne destinacije do druge.

Controllera često pogrešno smatraju za nekog ko izvlači podatke iz sistema i šalje ih menadžmentu. To je transakcioni controller. Biznis partner postaje tek onda kada te cifre i izveštaje interpretira. Informacije da smo na koordinatama 44° 8' N i 20° 4' E i da tu duva oluja ne znače mnogo. Smernica da treba da skrenemo levo i zaobidemo oluju i da ćemo u tom slučaju stići sa svega pola sata zakašnjenja i bez oštećenja, jeste ona koja je kapetanu potrebna od njegovog navigatora.

# RAZVOJNI PUT CONTROLLERA, OD GOSPODARA BROJEVA DO BIZNIS PARTNERA



**Nataša Marković**  
Šef plana i analize  
13. JUL - PLANTAŽE

## JEDINA KONSTANTA JE PROMENA

U savremenom poslovnom okruženju potrebna su sve zahtevnija i dinamičnija poslovna rešenja kako bi se krajnji proizvodi uspešno plasirali do kupaca, koji su, takođe, prošli svoje transformacije i postali prilično zahtevni, informisani i osetljivi potrošači. Kompanije moraju da se ponašaju vizionarski ili da bar budu u stanju da se brzo prilagode već nastalim promenama i da svojim inovativnim rešenjima odgovore na izazove savremenog i globalnog poslovanja. Od kompanija se očekuje da ispunjavaju sve veće zahteve akcionara i da razvijaju prepoznatljive konkurentske prednosti i to u situaciji kada konkurencija može brzo i lako kopirati svako dobro poslovno rešenje. U eri interneta, globalnog tržišta i digitalizacije zaista možemo reći da je jedina konstanta – promena. Menjaju se i prilagođavaju kako kompanije i potrošači, tako i zaposleni.

Controlling i controlleri, kao posebna i sve značajnija potreba sva-ke kompanije, takođe su do sada prošli kroz jednu prilično važnu transformaciju. Baveći se svojom zonom interesovanja i prodajući svoje usluge sve kompleksnijim i zahtevnijim klijentima – kompanijama i njihovim menadžerima, controlleri su se pozicionirali na značajna mesta u upravljačkim strukturama privrednih subjekata.

vanja i prodajući svoje usluge sve kompleksnijim i zahtevnijim klijentima – kompanijama i njihovim menadžerima, controlleri su se pozicionirali na značajna mesta u upravljačkim strukturama privrednih subjekata.

## MOJE ISKUSTVO

Kao što je to čest slučaj kod mojih kolega, posebno na našem podneblju, controlling je kao potreba izrastao iz finansijsko-računovodstvene funkcije i u mom slučaju. Kada se osvrnem na svoje dosadašnje iskustvo, iz ove perspektive mogu da kažem da sam imala sreću što sam u svom radu prošla kroz jedan logičan sled aktivnosti i akumuliranih znanja u vezi s radom u finansijama. Višegodišnje iskustvo u računovodstvu i evidentiranju poslovnih događaja, upoznavanju s poslovnom dokumentacijom, njenim tokom i uticajem na rezultat, predstavlja temelj mojih današnjih poslovnih aktivnosti. Nije zahvalno baviti se analizom bilansa i ostalih finansijskih izveštaja a da ne znate kako se dolazi do svake stavke u tim izveštajima, i pod uticajem kojih poslovnih promena se te stavke mogu menjati u željenom pravcu. Stoga često volim da kažem, na osnovu sopstvenog iskustva i bez namere da utičem na razvojni put mladih kolega, da računovodstveno znanje predstavlja ekonomsku pismenost za svakoga ko želi da se na ozbiljan način i na višim nivoima bavi finansijama i controllingom.

Kao što je ubrzo postalo jasno da izveštavanje samo o prošlosti i zadovoljenje zakonskih normi kroz eksterno obelodanjivanje nije dovoljno, tako sam se i sama vremenom sve više počela baviti finansijskom analizom i planiranjem. Prevedeno na



svakodnevnne životne termine, osim stalnog osvrtnja iza sebe, imperativ je postalo istovremeno gledati u retrovizor, ali i značajan deo pažnje usmeriti unapred, ka horizontu, stalno vodeći računa i o znakovima pored puta. Sve više je akcent bio na ažurnim, preglednim tekućim izveštajima, analizama i prognozama. Te aktivnosti su mi se odlično nadovezale na računovodstvenu osnovu i prilično radoznalo i motivisano sam nekako prirodno zakoračila u novoformiran organizacioni deo nadležan za poslove controllinga, ili kako se u mnogim našim kompanijama i dalje tradicionalno naziva – plan i analiza.

## KO JE I ŠTA MORA DA IMA USPEŠAN CONTROLLER?

Navigator, kopilot, ekonomska savest, sparing-partner neki su od često korišćenih izraza za controllera i njegovu ulogu u kompanijama. Stručno znanje i apsolutno vladanje controlle-rskim tehnikama i alatima postalo je potreban, ali ne i dovoljan uslov da biste se na uspešan način bavili controllingom i postali biznis partner.

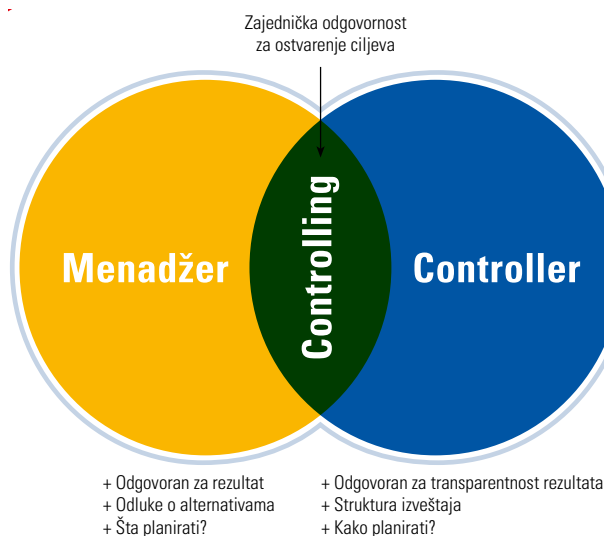
Controller se bavi upravljačkim računovodstvom i vodi računa da informacije koje zahteva menadžment budu tačne, dosledne i ažurirane. On tim finansijskim pokazateljima pristupa iz perspektive biznisa i uvek gleda širu sliku u kojoj se jasno vidi njihova upotrebna vrednost. Istovremeno, controller mora da prati i razume poslovne procese, ciljeve i strategiju. Čvrsto verujem da je ta sposobnost šireg biznis pristupa obilju podataka i informacija, kojima smo svakodnevno izloženi, tj. posebna logika ekonomskog razmišljanja koja se ogleda i kroz

filtriranje, proveru i povezivanje podataka u smislene izveštaje, ono što mora imati jedan controller kako bi postao biznis partner.

Takođe je posebno važno i da on te izveštaje na kraju bude sposoban da protumači, tako da ih svaki menadžer, ma koje struke, može lako razumeti i na osnovu njih doneti važne poslovne odluke. Controller ne kontroliše, on daje inpute, analize, tumačenja, predviđanja i inicijative koje će pomoći da sam proces controllinga, u kome učestvuje i menadžer, teče u pravcu ispunjenja poslovnih ciljeva.

## ŠTA ZAPRAVO ZNAČI BITI BIZNIS PARTNER?

Partneri ste onda kada sa svojim menadžerom na najvišem nivou uspešno sprovedite proces controllinga, koji predstavlja



sijaset zajedničkih aktivnosti i procesa u kojima obe strane imaju svoje određene uloge i zadatke, radeći istovremeno na istim ciljevima, za čije ispunjenje dele i odgovornost. Taj sve veći presek dva skupa, menadžera i controllera, prikazan Venovim dijagramima, čini partnerstvo i zajednički proces controllinga, čiji je osnovni zadatak da dovede kompaniju do ispunjenja njenih poslovnih ciljeva.

## „VRIJEME JE MAJSTORSKO REŠETO” – NJEGOŠ

Naš posao je često pun izazova i nije uvek lako ostati dosledan svojoj struci, objektivno i nepristrasno tumačiti podatke i formirati izveštaje koje na kraju treba prezentovati menadžeru. Ti izveštaji moraju da nose snažne poruke. Potrebno je imati i „kičmu” da nekad neprijatne informacije predočite uvek užurbanim, a često zbog obima posla i obaveza nedovoljno fokusiranim menadžerima, kojima su neke loše poslovne vesti poslednje što u tom momentu žele da čuju. Tako umesto traženja i prebacivanja krivice treba zauzeti proaktivan pristup rešavanju problema, predložiti i, zajedno s menadžerom, razmotriti moguća rešenja koja mogu dovesti do boljih rezultata i povratka krajnjem cilju.

Posebna tema je i to što se controlleri po pravilu bave izuzetno poverljivim informacijama. Tako oni, da bi došli do važnih saznanja potrebnih za svoj rad, a koja često ne stoje kao stavke koje lako možete pokupiti iz poslovnih knjiga i raznih softverskih rešenja, moraju znati da postavljaju pitanja. Tu je opet vrlo važno razlučiti kome i kada ih postaviti. Ni prerano, ni prekasno, a ni pogrešnoj osobi. Nije se lako uvek tu snaći, ali nešto što nam sigurno uvek pomaže i što doprinosi, kako stručnim, tako i socijalnim sposobnostima, jeste vreme, odnosno naše iskustvo. Vreme nepogrešivo filtrira ljude i njihove sposobnosti ogledane u rezultatima koji doprinose ili ne doprinose krajnjem cilju. Vreme nam je i pokazalo da uspešni

controlleri moraju ući u nove uloge u svojim kompanijama, za koje im je, osim controlleskog znanja i socijalnih veština, potrebno duboko poznavanje i praćenje biznisa, poslovnih procesa i razumevanje poslovne strategije. Ta kombinacija znanja i veština, potkrepljena godinama iskustva, gde je vreme veoma značajan faktor, stvara dodatnu vrednost za sve, kako za controllera, tako i za menadžera, zajednički controlling proces i samu kompaniju.

## TRI RAZVOJNE FAZE CONTROLLERA

Razvojni put controllera i funkcije controllinga možemo slikovito predstaviti i kroz Venove dijagrame i na taj način precizno identifikovati tri osnovne razvojne faze:

**Prva faza**, gde sam proces controllinga još uvek nema punu funkciju, jeste situacija kada odnos menadžer–controller funkcioniše po principu klijent–dobavljač. Menadžer traži, a controller dostavlja podatke i izveštaje, vodeći računa o njihovoj tačnosti, transparentnosti i pravovremenosti. Menadžer je taj koji je odgovoran za prosuđivanje – kako za donošenje, tako i za sprovođenje poslovnih odluka i motivaciju zaposlenih.

**Druga faza**, predstavljena većom površinom preseka ova dva skupa, jeste faza formiranja controlling procesa, u kome je fokus na navigaciji i transparentnosti. Nivo saradnje s menadžerima se značajno povećava. Controller sve više rasterećuje menadžera određenih aktivnosti, ali i dodaje nove. Pojedinačno, controller je odgovoran za metode koje koristi u radu, transparentnost i tačnost podataka, zauzimajući perspektivu treće strane, a menadžer je i dalje odgovoran za prosuđivanje i sprovođenje poslovnih odluka.

**Treća faza** prikazuje biznis partnerstvo između menadžera i controllera i predstavlja nadgradnju prethodne faze. Presek skupova je sve veći i predstavlja zajedničko sprovođenje složenih i umreženih aktivnosti. Controller sve više saraduje s menadžerom i na širem polju

tema. Daje i sve veću inicijativu koja dodaje vrednost. Menadžer samostalno i dalje nosi krajnju odgovornost i zadužen je za motivaciju, ali sve je više zajedničkih kako aktivnosti, tako i odgovornosti. Menadžer i controller u ovoj fazi zajedno vode takozvani menadžment zasnovan na rezultatima.

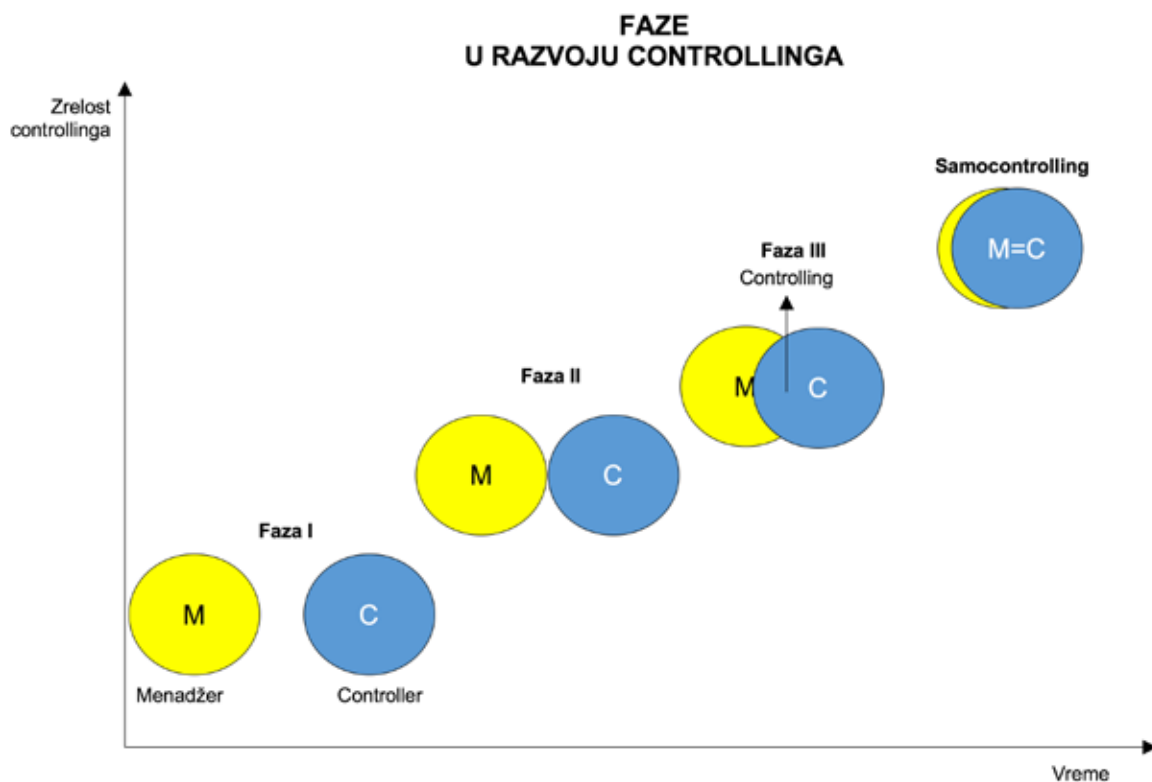
### SAMOCONTROLLING?

Možemo zaključiti da je situacija takva da, zahvaljujući zajedničkom delovanju i partnerstvu, controlleri sve više vladaju menadžerskim veštinama, a menadžeri se sve bolje razumeju u proces controllinga, što je direktna posledica saradnje s controllerima i dodatnih obuka. Zahvaljujući i prilično ambicioznim softverskim kompanijama koje nude programska rešenja koja određene izveštaje daju „na jedan

klik” (koliko god mi u praksi znali da je to i dalje nedovoljno pouzdano rešenje), menadžeri mogu uskoro doći u situaciju da vrše takozvani *self-controlling*. Da li će se ove kružnice u nekom doglednom vremenu potpuno preklopiti, ostaje otvoreno pitanje...

### HRABRO I STRPLJIVO

Kao što je za dobro vino potrebno vreme, moj savet mladim controllerima je da budu strpljivi, vredni i radoznali, da dobro upoznaju i prate biznis, a ne samo controlling i da pažljivo grade svoj put, uvek hrabro reagujući na promene i modifikaciju svoje struke i pozicije u kompanijama, idući uvek ka višem cilju. I svojim, kako privatnim, tako i poslovnim uspesima uvek nazdravite. Moja topla preporuka je nekim od naših vina, kojima i svet veruje. Živeli!



## NIJE SVE U PARAMA... (Funkcionalni controlling)

Controlling kao pojam, prema knjizi „Biblija Controllinga” poznatog nam autora, predstavlja proces postavljanja ciljeva, planiranja i controllinga. Controlling predstavlja uzajamnu saradnju i koheziju menadžera i controllera, finansijskog stručnjaka. Menadžer odlučuje o ciljevima kompanije, određuje i usvaja budžet na osnovu podataka i analiza koje vrši controlling. Controlling predstavlja udarnu pesnicu menadžmenta u kompaniji, kojom se doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, samim tim i povećava sposobnost prilagođavanja brzim promenama unutar kompanije i u poslovnom okruženju preduzeća.

Proces controllinga podrazumeva:

- povezivanje stručnih znanja više različitih funkcionalnih područja,
- razumevanje uticaja jednog problema ili rešenja na druga područja,
- razumevanje među stručnjacima različitih profila i mišljenja,
- saradnju u procesu upravljanja različitim funkcionalnim područjima / saradnju različitih funkcionalnih područja u procesu upravljanja,
- izradu više alternativa kao predloga rešenja problema (definisane ciljeva, planiranje, kontrola, informisanje, organizovanje i upravljanje ljudskim resursima),
- u relativno kratkom vremenu oblikovanje predloga za rešavanje „uskih grla” i
- višedimenzionalno razmišljanje u rešavanju složenih problema.

Samim definisanjem jedinstvenog centralizovanog controllinga s više perifernih funkcija (funkcionalnih područja), doprinosi se povećanju efikasnosti i ekonomičnosti poslovnog sistema. Interni nadzorni i kontrolni sistemi doprinose smanjenju rizika u poslovanju. Kako bi se sve



**Goran Kukić**  
Head of controlling  
and risk  
THYSSENKRUPP  
MATERIALS

gore definisano uspešno primenilo, funkcionalni controlling se raščlanjuje na više funkcija.

U Thyssenkrupp Materials i matičnoj kompaniji Thyssenkrupp AG, controlling predstavlja centralnu funkciju ne samo za izveštavanje menadžmenta i ostalih zainteresovanih strana već i ključnu funkciju u donošenju strateških odluka. Uzećemo, na primer, proces budžetiranja i odnos finansijskog controllinga kao primarne funkcije i drugih controlling funkcija. Proces budžetiranja počinje definisanjem makroekonomskih aspekata na svim tržištima na kojima kompanija posluje. Sama činjenica da je čelik „berzanska roba”, tj. njegovim sirovinama se trguje na berzi, tržišna cena je pod uticajem mnogo aspekata.

Definisanjem globalnih KPI (Key Performance Indicator) proces planiranja se spušta na region u kojem kompanija posluje.

KPI koji se u ovom procesu definišu su:

- Tonnage per FTE per month
- Personnel costs per FTE
- Freight costs per ton
- EBIT/FTE
- Personnel expenses/gross yield
- Costs/gross yield
- Cost of material per ton
- Gross Profit per ton
- Costs per ton

Da bi se svi KPI uspešno definisali, samim tim i odredili realni i prihvatljivi ciljevi za period od 1 do 3 godine, svaka funkcija obezbeđuje svoje KPI.

Kao prva funkcija, **HR controlling** definiše svoje KPI:

- FTE (Full Time Employee), odnosno broj zaposlenih

- Internal Ø FY
  - No. of employees
  - No. of workers

- External Ø FY

HR controlling vrši kontrolu i izveštavanje kako kompanija upravlja svojim zaposlenima, najvažnijem resursu kompanije, sa aspekta broja zaposlenih, troškova (ukupnih i po FTE), broja radnih sati (ukupnih i po FTE), broja sati godišnjeg odmora, kao i broja radnih sati bolovanja i povreda. Ovi podaci su veoma važni kod planiranja jer svaka devijacija se pažljivo analizira i vrši se praćenje akcionog plana za, na primer, smanjenje broja sati bolovanja ili povreda. Inače, globalni target povreda je 0, i s ponosom možemo reći da je u Thyssenkrupp Materials Srbija ovaj cilj veoma uspešno ostvaren, s preko 1000 dana bez povreda.

### Sales Controlling i Supply Chain

**Controlling** imaju definisane sledeće KPI u prvoj fazi budžetiranja:

- Total tonnage [tons]
- Sales
- Net sales per tonnage
- Gross profit
- Business Cash Flow (BCF)
  - DIO
  - DSO
  - DPO
- Operating Net Working Capital (ONWC)
  - Inventories
  - Inventories (tons)
  - Inventory value

Supply Chain Controlling definiše nivo zaliha po vrednosti i tonaži, uzimajući u obzir parametre FSN i ABC analize po materijalima. FSN analiza definiše fast, slow i non-moving materijale. Pošto je tržište čelika volatilno i pod uti-

cajem raznih faktora, FSN analiza se vrši svaki mesec i detaljno se analiziraju sve sporoobrtne zalihe kako bi se smanjili gubici zbog brze promene cene na tržištu.

U Thyssenkrupp Materials uspešno je implementiran proces POI OTIF (Perfect Order Index), koji pripada Logistics Controlling funkciji, a koji nam pomaže u optimizaciji procesa pripreme robe u magacinu i isporuke kupcima. Ovom analizom značajno se poboljšala unutrašnja organizacija u magacinu kao i organizacija transporta.

Controlling i risk funkcija posmatra sve navedene KPI i objedinjuje u jedinstven budžet. Proces planiranja ima tri naknadne iteracije kontrole budžeta.

Nakon usvajanja budžeta, priprema se prvi estimation ciklus, nakon dva perioda u novoj poslovnoj godini. Usklađuju se ciljevi ukoliko postoji potreba i usvaja rebalans budžeta. Sledeći ciklus rebalansa budžeta je nakon šest perioda u poslovnoj godini, kada se predlaže konačni forecast, forecast za kraj poslovne godine i počinje novi ciklus planiranja za sledeću poslovnu godinu.

Kao što se vidi iz priloženog, controlling je sve samo ne jednostavna funkcija i ne odnosi se samo na računovodstvenu stranu planiranja i izveštavanja promena već proaktivno utiče na rezultat i na buduće kratkoročne i dugoročne odluke u kompanijama.

Svaki deo controllinga doprinosi na svoj način. Finansijski controlling kao primarni vid controllinga nije sposoban da samostalno „kreira“ budžet, da izvrši njegovu kontrolu i predloži promene ako nema podršku ostalih delova. Možda bismo mogli da predstavimo controlling kao šaku, s prstima kao delovima controllinga, gde svaki prst ima svoj deo i bez njega se u celokupnoj slici ne može.

# KOLONA SVINJA OD 250 KILOMETARA

## Controlling u svinjarstvu



**Milena Radosavljević  
Đorić**  
Finansijski direktor  
CARNEX

Svinjarstvo je grana stočarstva koja predstavlja jednu od karika u lancu čiji je cilj proizvodnja i snabdevanje tržišta svinjskim mesom i proizvodima od mesa. Procene iz 2018. godine govore da se u svetu potroši oko 113,1 milion tona mesa, što je oko 42 kg po stanovniku. U Srbiji proizvedemo oko 3,3 miliona komada tovljenika i potrošimo oko 40 kg svinjskog mesa po stanovniku.

Tekst u nastavku se odnosi na farmu zatvorenog tipa, što znači da obuhvata sve faze proizvodnje: priplodnu stoku (osnovno stado), proizvodnju prasadi (osnovno stado) i proizvodnju tovljenika (nedovršena proizvodnja).

Osnovne faze u proizvodnji na jednoj farmi su: bukarište, čekalište, prasilište, odgoj i tov. U ovim fazama se odvijaju sledeći procesi u određenom trajanju:

Glavni KPI za praćenje uspešnosti farme u proizvodnji su:

- **Broj živorođene prasadi po krmači** – kako je krmača osnovno stado i ima reproduktivnu funkciju, ona na dnevnom nivou troši hranu, energiju, ljudski rad, vakcine, zauzima određeni prostor i na taj način utiče na kapacitet i drugo. Cilj je adekvatnom selekcijom odabrati kvalitetne životinje koje će dati što veći broj prasadi kako bi se prethodno navedeni troškovi smanjili po jedinici.
- **Konverzija (FCR)** – broj koji pokazuje količinu utrošene hrane za 1 kg prirasta po svakoj fazi (od prasilišta do tova). U tovu je cilj imati konverziju ispod 3. Ovaj broj treba da je što manji, jer tada znači da smo određenu količinu svinja u kilogramima

Nosilac troška	Faza	Aktivnost	Dana		kg	
	Bukarište	Ovde dolaze zalučene krmače i odmaraju	4 do 8			
		Zatim se osemenjavaju i ovde borave minimalno	28			
1.Prasad na sisi	Čekalište	Objekat za grupno držanje suprasnih grla	110			
		Prasilište	Boravak krmača pre prašenja	3	Na rođenju prase je teško	1,00
			Od prašenja do zalučenja prasadi protekne	28	Dnevni prirast je 0,25 kg	
	Nakon toga objekat mora da odmara	3	Prase na zalučenju	8,00		
				Dnevni prirast je 0,40 kg		
2.Prasad u odgoju	Odgoj	Prasići provedu u ovoj fazi	50	Prase na prelasku u tov	28,00	
3.Tov	Tov	Vreme boravka u tovu	100	Dnevni prirast je 0,85 kg		
		Vreme proizvodnje tovljenika (u danima)	178	Tovljenik spreman za isporuku	113,00	

proizveli s manje hrane, a i s manje troškova po kilogramu proizvodnje.

- **Uginuće** – u svakoj fazi u procentima.
- **Prosečni dnevni prirasti** – u svakoj fazi pokazuje koliko je svaka životinja prirasla dnevno.

Svi ovi parametri na našim farmama se prate automatski kroz softver koji je specijalizovan za svinjarstvo i koji omogućuje praćenje parametara po svakoj krmači, leglu i tovljeniku i nekoliko predaka unazad. Inženjerima stočarstva je ovo alat za upravljanje rezultatima i praćenje statistika na osnovu kojih će donositi odluke o budućim selekcijama, izlučenju životinja, lečenju životinja, preventivnom tretiranju životinja i drugo. Optimizacija ovih parametara daće nam na kraju optimalnu cenu koštanja tovljenika, koja će nam omogućiti maksimizaciju rezultata na tržištu, koje karakteriše velika volatilnost u ceni i na koju utiču i dešavanja na evropskom i globalnom tržištu.

Kod tržišne cene svinjskog mesa uočava se cikličnost u kretanju cena, tzv. svinjski ciklus. U dužoj vremenskoj seriji potrebno je oko 4 godine da cena od najviše ili najniže vrednosti dođe opet na maksimalnu odnosno minimalnu vrednost. Obično, koliko traje period porasta, toliko traje i period pada. Na manjim tržištima, kao što je srpsko, ciklusi su izraženiji, a na većim, kao što je EU, oni su prisutni, ali su manje izraženi. Osnovni razlog za ciklično kretanje cena jeste činjenica da faza tova svinja traje oko četiri meseca, što je relativno kratak proizvodni ciklus, koji dozvoljava proizvođačima da brzo ulaze u proizvodnju i izlaze iz nje i da je prilagođavaju tržišnim i cenovnim očekivanjima.

Prilikom vrednovanja bioloških sredstava u svinjarstvu se primenjuje računovodstveni standard IAS 41, koji se odnosi na poljoprivrednu delatnost. Ovo znači da se biološka sredstva vrednuju po tržišnim cenama u momentu bilansiranja. U vezi s tim, ostvareni ekonomski

efekti zavise od uslova na tržištu, koji se, kako je ranije istaknuto, menjaju u toku trajanja procesa proizvodnje. Zbog toga je jako bitno na pravi način i u pravo vreme utvrditi cenu koštanja svih kategorija svinja, a posebno cenu koštanja tovnih svinja kao glavnog proizvoda svinjarstva.

Ovo je momenat kada svinjarstvo i controlling idu „ruku pod ruku“, kada controlling pokazuje da je zaista partner biznisu. Obračun cene koštanja tovljenika je moćan menadžerski alat, koji treba da signalizira „uska grla“, nedostatke i slabosti i da dâ predlog za snižavanje cene koštanja, aktivnostima koje će poboljšati već spomenute KPI.

**Prvi korak** u obračunu jeste klasifikovati troškove po vrsti. Mi smo uočili najznačajnije: hrana, veterinarski troškovi, zarade, energija, osiguranje, amortizacija i ostalo.

**Drugi korak** je klasifikovati nosioce troškova i omogućiti evidentiranje troškova na taj način. Na našoj farmi zatvorenog tipa to su: prasad na sisi, prasad u odgoju i toвне svinje. Dodatan nivo praćenja ovih parametara je praćenje po svakoj farmi, jer ih u našem sistemu ima pet.

Proizvodni podaci neophodni za obračun cene koštanja jesu podaci iz „Obrta stada“. To je sumarni pregled svih kretanja životinja na farmi po svim kategorijama životinja i vrstama kretanja, s početnim i krajnjim stanjem svih kategorija. Kategorije životinja su prasad na sisi, prasad u odgoju, tovljenik, mlada nazimica, nazimica u pripustu, osemenjena nazimica i krmača. Vrste kretanja su: novorođeno (priplodeno), prevodi iz kategorije u kategoriju, uginuća, isporuke i prirasti živih životinja.

Kada su troškovi klasifikovani po vrsti i nosiocima, računamo cenu koštanja proizvoda svake faze. Životinje koje prelaze iz faze u fazu prenose se po ceni koštanja dobijenoj u prethodnoj fazi. Na kraju dobijamo cenu koštanja tovljenika kao finalnog proizvoda (tabela).

**1. Prasad na sisi**

Faza	Kom	Kg
Početno stanje	30	90
Priplodeno	500	500
Prirast		3.340
Prevod u odgoj	480	3.840

	RSD	RSD/KG
Hrana	1.000.000	254
Veterinarski troškovi	150.000	38
Zarade	50.000	13
Energija	50.000	13
Osiguranje	25.000	6
Amortizacija	25.000	6
Ostalo	10.000	3
<b>Troškovi</b>	<b>1.310.000</b>	<b>333</b>

Početno stanje	22.500	6
Cena koštanja	1.332.500	339

**2. Prasad u odgoju**

Faza	Kom	Kg
Početno stanje	50	700
Priplodeno	480	3.840
Prirast		9.320
Prevod u tov	470	13.160

	RSD	RSD/KG
Hrana	900.000	65
Veterinarski troškovi	100.000	7
Zarade	45.000	3
Energija	45.000	3
Osiguranje	0	0
Amortizacija	15.000	1
Ostalo	10.000	1
<b>Troškovi</b>	<b>1.115.000</b>	<b>80</b>

Vrednost prevedenog	1.301.985	94
Početno stanje	175.000	45
Cena koštanja	2.591.985	219

**3. Tov**

Faza	Kom	Kg
Početno stanje	100	6.500
Priplodeno	470	13.160
Prirast		38.255
Isporuka	455	51.415

	RSD	RSD/KG
Hrana	3.600.000	62
Veterinarski troškovi	70.000	1
Zarade	30.000	1
Energija	30.000	1
Osiguranje	100.000	2
Amortizacija	10.000	0
Ostalo	10.000	0
<b>Troškovi</b>	<b>3.850.000</b>	<b>66</b>

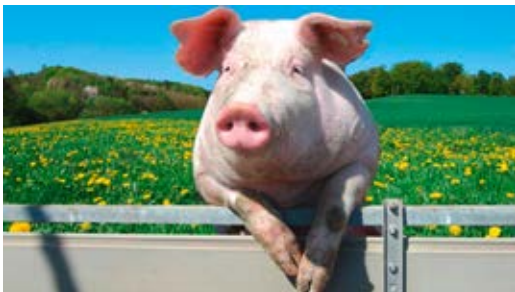
  

Vrednost prevedenog	2.880.920	50
Početno stanje	975.000	17
Cena koštanja	7.705.920	133

Nakon kalkulacije, analiziramo učešće pojedinih troškova u ceni koštanja i dolazimo do uzroka tako dobijene cene koštanja. Ističemo ono što daje dobre rezultate i dajemo preporuke o aktivnostima koje treba preduzeti kako bi se neki drugi rezultati optimizovali. U narednom obračunskom periodu, pratimo realizaciju aktivnosti i trendove koji se postižu.

Za kraj, evo još malo zanimljivih podata-

ka u vezi sa svinjarstvom. Farme u okviru Carnex-a su prethodne godine proizvele oko 170.000 tovljenika. Kada bi se sve te svinje poređale u kolonu, ona bi bila duga 250 km. Za hranjenje tih životinja i osnovnog stada koje je proizvelo te tovljenike potrošeno je oko 60.000 tona stočne hrane. Za prevoz hrane i sirovine za tu hranu bilo je potrebno oko 5200 kamiona.





# VILLA PANORAMA

LUXURY RESIDENCE  
BUDVA



FOR  
RENT  
OR  
SALES



CONTACT

+381 63 7873 287

+382 68 490 397

# CONTROLLER ISTOVREMENO GLEDA KROZ TELESKOP I MIKROSKOP

## Kako se menja(o) posao controllera u HENKELU?



**Lucija Vesić**  
Head of controlling  
HENKEL SERBIA  
& BOSNIA AND  
HERZEGOVINA

Kada se govori o razvoju controllera, vodeća metafora je i dalje – **prelazak s vlasnika podataka na biznis partnera**. Controlleri imaju novu ulogu u svojim organizacijama, njihova odgovornost je mnogo šira od sastavljanja mesečnih izveštaja, budžetiranja, evidencije troškova, analize devijacija i drugo.

Kada sam počela svoju karijeru u finansijskom controllingu Henkel Srbije, moji glavni zadaci su bili da osiguram da su podaci koje menadžment traži tačni, konzistentni i ažurirani. Nivo interakcije s menadžerima je bio jako nizak. Sledeći nivo u razvoju moje pozicije controllera bio je obezbeđivanje uspešne menadžerske podrške za biznis metode koje se koriste. To je takozvana faza *navigatora*. Važan preduslov za pružanje podrške menadžmentu je da controlleri saraduju s menadžerima na ravnopravnom nivou. Kao naredna faza razvoja, prošle godine usledila je dodatna odgovornost: postala sam i biznis controller za diviziju deterdženata Henkel Rumunije i Henkel Bugarske. Ova uloga mi omogućava mnogo intenzivniju saradnju s njihovim generalnim menadžerom na širokom spektru tema.

Biznis controlling preuzima odgovornost za gotovo sve tokove informacija u poslovnom menadžmentu, i to ne samo u smislu prikupljanja, kanalisanja i prenošenja postojećih informacija donosiocima odluka. Kao biznis controller, tragam za svim relevantnim eksternim i internim informacijama koje mogu pomoći u donošenju adekvatnih odluka. Posrednik sam između biznisa i ostalih organizacionih odeljenja u kompaniji.

U knjizi „*The Power of Positive Leadership*” Džona Gordona, pročitala sam da je liderima potreban teleskop i mikroskop kako bi stvorili i podelili pozitivnu viziju. Ja bih ovaj koncept primenila i na biznis controlling.

Teleskop nam je potreban kako bismo gledali u budućnost, van kratkoročnih ciljeva i planova. To je teren strateškog razmišljanja, područje razumevanja kako će se svet menjati. Upotreba teleskopa nam omogućava skeniranje i prepoznavanje kako pretnji tako i mogućnosti u cilju upravljanja biznisom ili organizacijom na siguran i stabilan način.

S druge strane, biznis partneru je potreban i mikroskop radi posmatranja i razumevanja sitnijih elemenata organizacije, analize brojeva i rezultata.

Međutim, treba naglasiti da, i pored široke slike koju vidimo kroz teleskop i njenih sitnih detalja vidljivih putem mikroskopa, neophodno je imati veštinu prezentovanja rezultata i vizije na pravi način kako bismo bili uspešni biznis partneri.

U narednim godinama, controlleri će se suočiti sa znatnim brojem izazova koji proizilaze iz digitalizacije. Naši zadaci, alat i način razmišljanja moraju se prilagoditi novim parametrima. Procesi moraju postati efikasniji, bolje integrisani i brzi, ukratko – agilniji.

Upravljanje podacima je važnije nego ikada. Preduslov za korišćenje digitalnih podataka jeste tačnost matičnih podataka. Ukoliko to nije slučaj, onda nikakav fensi alat ni digitalne vizualizacije neće imati svrhu ni vrednost.

Kao biznis partner, controller mora podržati eventualnu digitalizaciju kompanije uz konstruktivnu kritiku. Digitalizacija predstavlja mnogo mogućnosti za poboljšanje prakse controllinga.

Međutim, brojne studije ukazuju na to da će se broj controllera u budućnosti drastično smanjiti. Standardizacija i automatizovana IT rešenja predstavljaju pretnju broju eksperata u controllingu u bliskoj budućnosti. Zadaci eksperata su sve više centralizovani u Shared Service centrima (SSC), koji pružaju optimizovanu efikasnost. Henkel je svoj prvi Shared Service centar otvorio 2003. godine u Manili, na Filipinima. Do 2014. otvoreno je još četiri: u Bratislavi, Meksiko Sijetu, Šangaju i Kairu. Osim pet internih SSC-a, poslujemo i sa Outsourc Shared Service centrom u Indiji – Accenture u Bangaloru.

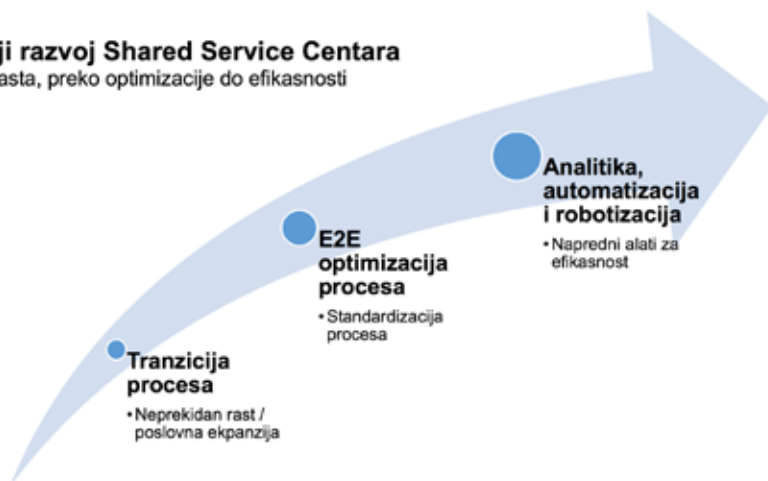
U mojoj kompaniji, izveštaji controllinga su centralizovani, standardizovani i kreirani pomoću BI alata. To lokalnim biznis controllerima oslobađa prostor za zadatke koji su više usmereni ka učestvovanju u strateškom menadžmentu.

Ne sme se, međutim, zaboraviti da je za uspešan biznis partnering ključan kvalitet rada eksperata. Naši partneri nisu samo menadžeri već i odeljenje operativnog controllinga u SSC-u u kome eksperti za nas obavljaju preliminarni posao. Jako je bitno podsticati duh saradnje i jednakog tretmana biznis partnera i controlling eksperta uprkos razlikama u napredovanju u karijeri.



## Dalji razvoj Shared Service Centara

Od rasta, preko optimizacije do efikasnosti



# DA LI JE RADOZNALOST UBILA MAČKU?

Did curiosity kill the cat?



**Aleksandra Erceg**  
Controlling and Risk  
Management Director  
TELENOR

Digitalizacija neminovno menja postojeće modele poslovanja. Nove tehnologije i inovacije značajno su pojačale apetite klijenata, zahtevi kupaca se brzo menjaju, dok se istovremeno sve više skraćuje životni ciklus proizvoda. U ovakvim uslovima, kada poslovno okruženje postaje ne samo dinamično već i izuzetno složeno, razvoj novih proizvoda i usluga je veoma zahtevan, a kompanije ulažu sve više novca kako bi izgradile i povećale konkurentsku prednost. Vlasnici kompanija danas, više nego ikada ranije, od menadžera očekuju da poslove vode efikasno, efektivno i da uloženi novac nije protraćen.

Uspeh menadžera u novom poslovnom okruženju zavisi od sposobnosti da brzo reaguju koristeći pouzdane i ka budućnosti orijentisane informacije. Menadžeri se zbog toga sve više okreću controllerima, koji za njih proveravaju i izdvajaju iz mnoštva prikupljenih podataka one informacije koje su upotrebljive i relevantne, čineći tako poslovne i finansijske rezultate strategija i procesa što transparentnijim.

## CONTROLLER KAO BIZNIS PARTNER

Funkcija controllera je danas u procesu transformacije više nego ikada ranije. Controlleri su odavno prestali biti iza monitora, okruženi Excel tabelama i brojevima, puki čuvari rezultata. Njihova stručnost se više ne ogleda samo u pripremi izveštaja i podataka u skladu sa zahtevima i standardima, već i u mogućnosti da se brojevi i podaci povežu sa strategijom poslovanja. Controlleri današnjice moraju imati dublje razumevanje i biti u stanju da ispričaju priču o poslovanju.

Controller treba da bude proaktivan, sposoban da obezbedi uvid u različite segmente poslovanja, pametno koristeći raspoložive resurse. Treba da ide mnogo dalje od puke poslovne analize jer je najvažniji deo procesa pretvaranje brojeva u informacije važne za donošenje odluka.

*„The future belongs to the curious. The ones who are not afraid to try it, explore it, poke at it, question it and turn it inside out.”*

Anonimni autor

Controller, kao biznis partner, kompaniju posmatra holistički, povezuje sve tačke sistema i tako uspeva da identifikuje sve rizike i mogućnosti. Da bi controlleri bili prepoznati u ovoj ulozi, moraju u potpunosti razumeti poslovanje kompanije, saosećati sa svojim saradnicima i pružati im dragocenu podršku. Controller današnjice dobro razume ključne pokretače poslovanja u kompaniji i u stanju je da pomogne menadžerima u donošenju pravih odluka. Njegovo postojanje u budućnosti zavisice od današnjih lidera u finansijama, koji ne samo da moraju i sami da se transformišu već moraju osigurati transformaciju i ostatka tima. To nije izbor, to je potreba.

## JEDNOG DANA ČEŠ I TI DONOSITI ODLUKU!

U trenutku pisanja ovog teksta, postala sam deo controlling tima u jednoj od najdinamičnijih industrija – telekomunikacijama. Za jednog controllera koji se s controlling funkcijom upoznao i o njoj učio kroz prizmu bankarskog sektora, upoznavanje potpuno nove industrije i poslovnog modela svakako predstavlja veliki izazov, ali i ogromnu pokretačku snagu. Već je rečeno da je poslednjih godina sveprisutan trend da se uloga i funkcija controllinga ubrzano transformišu.

U kompaniji Telenor, odavno je prepoznata potreba za unapređenjem sistema controllinga i za razvijanjem jednog novog profila controllera, koji će biti istinska podrška i partner biznisu u ostvarivanju strateških ciljeva. Pred controlling je stavljen izazov da ide u korak s inovacijama i razvojem, koji predstavljaju okosnicu kompanijske vizije.

Controlling je u Telenoru organizovan u okviru sektora Controlling i risk menadžment.

Trenutno ga čini tim od 17 mladih, radoznalih i talentovanih ljudi, s velikim entuzijazmom i željom za sticanjem novih znanja. Zadaci koji su stavljeni pred ovaj sektor nameću potrebu da se u narednom periodu postavi još jasnija vizija i pravci za dalji razvoj controlling funkcije s fokusom na zajedničko razumevanje budućih ciljeva.

Veoma je važno ojačati poziciju i uticaj controllinga u kompaniji kako bi se obezbedila podrška za neophodne korake u razvoju. Kako su zahtevi sve veći, sposobnost controllera da uspešno balansiraju vremenom koje je potrebno za ispunjenje tih zahteva i vremenom neophodnim za sopstveni razvoj, nameće se kao preduslov za uspešnu transformaciju.

Čitav ovaj proces izneće tim. Stoga je neophodno unaprediti veštine i kompetencije svih njegovih članova kako bi se, uz primenu novih tehnologija i alata, osposobili za uspeh i, kroz partnerski odnos s biznisom, stvorili novu vrednost za kompaniju.

## RADOZNALOST JE UBILA MAČKU, ALI JE I STVORILA DOBROG CONTROLLERA!

Za menadžere u controllingu i za CFO funkciju, sve je veći izazov da stvore efikasne biznis partnere u okviru svojih timova, s kompetencijama koje su izvan tradicionalnih veština u oblasti finansija i računovodstva.

Zahtevi poslovanja danas postavljaju pred controlling izazov za usvajanje novog seta veština i kompetencija kao što su ubedljiva komunikacija, pregovaračke sposobnosti, empatija, spremnost na izazove, radoznalost, stalno učenje i strast prema poslu. Zajedno sa svojim biznis partnerima, controlleri na taj način stvaraju novu poslovnu vrednost u kompanijama.

Svakako, postoji mnogo potencijala za dalji rast. Controlling, u svojoj transformaciji u biznis partnera, postaje znatno šira oblast, zanimljivija nego ikada do sad.

# CONTROLLER KAO DVORSKA LUDA!



**Dragan Vještica**  
Executive Director  
Business Operations  
DR. OETKER

Na jednom od controlling sastanaka prethodnih godina, pričali smo na temu dobrog controllera i koje su to njegove ključne osobine ili karakteristike. Kao rezultat brainstorminga jedne male grupe nastao je i ovaj crtež koji bi trebalo da dâ odgovor na gorepomenutu temu.



Ali, hajde da prvo navedemo ključne elemente ove skice. Controller je neko:

- ko je ekonomska savest cele kompanije,
- ko ume da se seti pravih ideja (kreira ih) u pravo vreme,
- ko je sparing (biznis) partner i ume da prima udarce zarad viših ciljeva,
- ko ume da kompleksne finansijske pokazatelje prikaže na način da i trogodišnje dete to razume,
- ko je svestan da koliko god da uloži truda, šampionske zasluge uvek idu *velikim zvezkama*, menadžerima za koje radi,
- ko je, nažalost, spreman da radi dan i noć (kako bi i sedma verzija plana bila prezentovana u što kraćem vremenu, tj. sutra).

## ZNANJE JE OSNOV

Znanje je osnovni činilac, imenilac i brojilac. Nešto od čega se kreće, gde priča počinje i na čemu se kuća gradi. Pri pominjanju controllera ne postoji osoba koja odmah ne pomisli: „A, to je onaj fini, izuzetno inteligentni momak”. Očekivanja od ove pozicije su da on bude neko ko će biti na krmi broda ili u sigurnom kontrolnom tornju aerodroma, neko ko će usmeravati kompletnu kompaniju u sigurnu zonu profita. Takva osoba može da bude samo neko ko postavlja temelj od znanja.

## OŠTROUMNI KLIKERAŠI

Mišljenja sam da moždani sklop controllera zaista radi na višoj frekvenciji ili da je njegov moždani potencijal na višem procentu iskorišćenosti. Zaista, veliki broj kolega koje sam upoznao pravi su reprezentivi ovog zanata: oštroumni, klikeraši ili Artu-Ditu, što bi neko rekao. U današnje vreme neverovatnog ubrzanja svega što ima veze s biznisom, ova karakteristika je veoma značajna. Vreme je novac, kaže stara floskula, ali ona je u našem dobu značajnija nego ikada.

## I PRIJATELJ, I BRAT, I SESTRA, I PARTNER...

Očekivanja od controllera su da bude istinski partner. Za ovu ulogu potrebno je zaista veoma dobro poznavanje materije ili samog poslovnog procesa koji je u fokusu. Nije neobično da se od controllera očekuje neki predlog koji je sama suština ili dotiče i najsitnije detalje poslovnog procesa. Najbolji način da dođemo do željenog nivoa jeste da provodimo dane u proizvodnji učeći o kapacitetima mašina, iskorišćenosti i efikasnosti, pakovanjima, škartu materijala i drugo ili da danima pripremamo strategiju za pregovore, istražujemo konkurenciju, smišljamo win-win situacije, „obećavamo kule i gradove“ samo da dođemo do planirane cene. Učenje je konstanta koja controlleru treba da je uvek broj jedan u ličnoj agendi.

## DESET U POLA S LUKOM

Nadam se da su mnogi doživeli situacije kada su danima radili na nekim analizama, pripremali se za sastanak i – na njemu poraz. Poraz – u smislu da je perfektno urađena analiza data nekom ko je pročitati ne ume. „Net working capital bi ipak morao da se... Šta network, kako si ono rekao? Ma brale, pusti to, koliko će meni porasti prodaja, pusti mrežu (networking) i internet!“ Nije neobično, ali sve veći broj menadžera beleži samo dva KPI:

- uticaj na neto prodaju i
- uticaj na EBIT.

Sve ostalo je manje bitno. Imajući ovo na umu, veoma je važno da sve ono što želimo reći, pokušamo da prikažemo na način da je razumljivo našem sagovorniku koji pak nije po znanju ekonomije na našem nivou. Zato i jeste prava umetnost izvući ključne pokazatelje iz gomile cifara i napraviti OPO (one page only) izveštaj koji je u većini situacija dovoljan drugoj strani.

## KITITI SE TUĐIM PERJEM

*Prezentacija pred bordom direktora; prezentuje on. Moja prezentacija „od a do š“. I slika, i grafikon, i tabela, i boja i svako ispisano slovo. Briljira. Generalni direktor ustaje i pruža mu ruku. Aplauz. Gorak ukus u ustima. Koliko sam kafa popio da bih sve to uradio...*

Ovakvu situaciju je sigurno svako doživeo u svom controllerskom veku. Ne postoji veća nepravda nego kada se neko kiti tuđim perjem. Kako se boriti protiv toga? Ili prihvatiti ovu ulogu ili ući u takmičarsku trku zajedno sa svima njima. Nema nam druge.

## JUTRO JEEE, JUTRO JE, KAD TE ...

*Budget. Estimate. Month End. Investments. Currency forecast. Innovation calculations. Trade promotions. Costs overviews. Discounts. Material variances. PA allocations...*

Rokovi. Ko zoru nije čekao, kao da je još uvek brucš u ovom poslu.

## PRAPORCI DVORSKE LUDE

I na kraju, jedan detalj sa slike mi je izuzetno važan. To su praporci dvorske lude koji simbolizuju jednu važnu osobinu tih ljudi u ondašnjem vremenu. A to je da su bili jedini koji su mogli caru ili kralju da kažu pravu istinu. Poput njih, osnovni zadatak controllera je da kreiraju podatke koji su u prvom redu tačni i precizni, ali i koji pomažu da istina bude uvek u zelenoj boji.

# NO CONTROLLING – NO CAPEX!



**Milena Pavičić Vitošević**  
Zamenica generalnog  
direktora, direktorka  
finansija, IT i pravnih  
poslova  
TARKETT

Pre dva meseca uspostavljen je pun proizvodni ciklus u novoj Tarkett-ovoj fabrici parketa u Rusiji. Novo proizvodno postrojenje, locirano na svega dvadesetak kilometara udaljenosti od Moskve, dodatno nas približava kupcu na istočnoevropskim tržištima i otvara set novih mogućnosti – proizvodnih, tržišnih, razvojnih i drugo.

Projekat kojim su obuhvaćeni radovi na izgradnji ove fabrike okupio je veliki broj timova u Srbiji i Rusiji. Kolege su skoro dve godine posvećeno radile kako bi parket s novih proizvodnih linija otišao na tržište. Mnogo pre ovih aktivnosti, ključnu ulogu u vezi s projektom imao je controlling tim. Poslovnoj odluci o izgradnji još jedne fabrike u Diviziji Istočna Evropa prethodile su sveobuhvatna kalkulacija isplativosti ovakvog projekta i analiza payback-a. Drugim rečima – investicija je odobrena onda kada su podaci controlling tima potvrdili njenu opravdanost sa svih aspekata. Ovaj jednostavan primer jasno govori o novim i sve važnijim ulogama koje se postavljaju pred controllere u modernom poslovnom okruženju.



## PRELAZAK IZ REAKTIVNE U PROAKTIVNU FAZU

Nekada su controlling timovi primarno bili orijentisani na sakupljanje podataka sa osnovnim ciljem da prezentuju cifre koje se odnose na poslovanje kompanije najčešće u prošlom vremenu. Danas znaju razloge zbog kojih stoje iza prikazanih izveštaja. Prepoznaju promene u kompaniji i okruženju, njihove uticaje na biznis i kakvu podršku treba da obezbede različitim nivoima u organizaciji kako bismo donosili pravovremene i efikasne menadžment odluke. Fokus je prenet na budućnost i nove trendove, a controlling je postao partner biznisu. Ovakva transformacija je prirodan sled u razvoju svake kompanije koja percipira promene u okruženju, unapređuje i kontroliše poslovne procese u finansijama, HR menadžmentu, proizvodnji, prodaji i drugo.

## BIZNIS PARTNER – JEDNOSTAVNA REŠENJA

U našoj kompaniji controlling procese postavljali smo tako da u potpunosti podržimo



potrebe biznisa ne samo u delu poslovnog izveštavanja već i u pogledu strateškog planiranja, budžetiranja, forecastinga, kontrole troškova, projekata i investicija, kao i upravljanja rizicima. Naš controlling je povezan i sa funkcijama HR-a, prodaje i nabavke i ima važnu ulogu u definisanju akcionih planova za unapređenje organizacije ili poslovnih procesa, kao i u vezi sa zahtevima metodologije World Class Manufacturing (WCM), koju primenjujemo gotovo čitavu deceniju.

Razvojem procesa upravljali smo u smeru definisanja i standardizacije preciznih i jednostavnih rešenja, obezbeđujući zaključke koji vode ka donošenju dobrih poslovnih odluka. Vremenom, sama funkcija je prirodno prerasla ulogu klasičnog servisa biznisu. Dobila je status pravog biznis partnera, sa unapređenim kapacitetima da sagleda poslovni kontekst i ponudi praktična rešenja za kompleksne projekte koje realizujemo, kao što je to slučaj s pomenutim projektom „Diana“, jednako kao i za različite vrste analiza na svim drugim nivoima organizacije, kao što su npr. analiza profitabilnosti po proizvodima, tržištima, analiza isplativosti kanala prodaje, ili analize efekata povlačenja određenih jedinica iz asortimana i drugo.

## CONTROLLING I COST DEPLOYMENT

Poslujući kao deo multinacionalne Tarkett Grupe, u kompaniji u Srbiji od 2010. godine razvijamo metodologiju Proizvodnje svetske klase (WCM), s ciljem kontinuiranog poboljšanja poslovnih procesa, povećanja inovativnosti i unapređenja proizvodne izvrsnosti. WCM obuhvata različite stubove, uključujući i korisnički servis, lanac snabdevanja i fokusirano unapređenje.

Alati ove metodologije usmereni su na poboljšanje procesnih performansi, povećanje konkurentnosti, povećanje zadovoljstva klijenata i postizanje izuzetnih rezultata u pogledu bezbednosti na radu i zaštite životne sredine. Najvažnija kontribucija WCM-a je nalaženje balansa svih resursa kojima kompanija raspolaže, a da bismo u tome uspeli, potreban je uvid u procese i njihovo razumevanje kao i menadžment troškova. Kao jedan od bazičnih stubova u WCM-u, cost deployment je usko po-

vezan sa ostalim stubovima i orijentisan na to da kroz partnerstvo pomogne u identifikovanju nedostataka, kao i povoljnih prilika, kako bismo zajednički uticali na funkcionisanje sistema i generisanje progressa u svim oblastima.

Primenom cost deployment alata preveniramo gubitke i troškove u operacijama, fokusiramo se na povećanje profitabilnosti i isporuku proizvoda vrhunskih performansi. Na samom početku, sagledavanjem svih resursa – proizvodnja, održavanje, logistika i kvalitet evaluira se u kojim delovima procesa su potrebna poboljšanja. Sintetizovani troškovi razlažu se na sve manje delove, sve do identifikacije specifičnih uzročnika gubitaka.

Uspešnost cost deployment-a upravo se i ogleda u tom preciznom merenju i identifikaciji uzročnika gubitaka, nakon čega se oni, po principu prioritizacije, „napadaju“ u cilju pretvaranja u profit. Nakon ove faze, identifikuju se metodi koji bi mogli da eliminišu gubitke, kao i resursi (ljudski i materijalni) koji su potrebni za eliminaciju. U finalnim koracima implementiramo plan poboljšanja, s ključnim indikatorom performansi, koji dalje pratimo u fizičkim i novčanim jedinicama.

Cost deployment je koristan alat i u analizi potencijalnih poslovnih rizika, i to tako što ih kvantifikuje i rangira po značaju, faktorima i verovatnoći, uvodeći kontramere u cilju njihove potpune eliminacije.

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Proces transformacije controllinga od biznis servisa ka biznis partneru, u našoj kompaniji, podržan je SAP modulima i razvojem digitalnih rešenja. Kao i u mnogim drugim oblastima, digitalizacija je duboko ušla u controlling procese, povezujući naše IT i controlling timove. Cilj je da u potpunosti automatizujemo sve izveštaje i generišemo sintetizovana i vrlo precizna rešenja, prilagođena „svakom oku“, obezbeđujući istovremeno dubinsku analizu i istorije i predviđanja efekata određenih procesa. Mogućnosti su neiscrpne, a izveštavanje i sama analiza već su lako dostupni na svakom uređaju, uključujući i mobilne telefone.

Oslanjajući se na digitalna rešenja, controlling postaje nezaobilazan i relevantan partner svakom biznis procesu, u svakom momentu i na svakom mestu.

# IZVEŠTAVANJE KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU



**Vesna Lečić**  
Head of Controlling  
MK GRUPA

MK Group controlling čini nekoliko timova koji su zaduženi za praćenje poslovanja segmenata grupe: Šećerna industrija, Agrar, Trgovanje i logistika, Mesna industrija i Hoteli. Bankarski segment ima svoje controlling timove s punom autonomijom. Na nivou Grupe, svi podaci i izveštaji se konsoliduju i oblikuju u prezentacione forme.

Korisnici izveštaja su operativni, funkcionalni i top menadžeri Grupe i investitori.

## SISTEM IZVEŠTAVANJA U SLUŽBI STRATEGIJE

Izveštaji omogućavaju jasno i realno sagledavanje poslovnih rezultata, pružaju informacije bitne za donošenje odluka i blagovremenu reakciju i povećavaju koordinaciju i komunikaciju u organizaciji.

Controlling filtrira informacije i isporučuje ih u formi izveštaja koji moraju biti brzi, tačni i nositi biznis poruku.

## ŠTA SE OČEKUJE OD CONTROLLINGA?

Menadžeri očekuju od nas:

- napredan i fleksibilan sistem izveštavanja u službi ostvarenja strategije
- transformaciju controlling timova u pravcu biznis partnera koji su okrenuti budućnosti
- proaktivno praćenje i usmeravanje rasta i razvoja Grupe.

### Brzina

Više nas niko ne procenjuje po tome da li možemo da isporučimo podatke, nego koliko brzo to možemo da uradimo.

### Tačnost

Visok nivo tačnosti podataka se podrazumeva, akcenat je na prezentaciji podataka.



## Poruka

Izveštaji moraju nositi jasnu poruku šta možemo unaprediti.

Da bi imali dodatnu vrednost, pored odgovora na pitanja o stanju u prošlosti: „Šta se desilo?“ i „Zbog čega se desilo?“, izveštaji moraju odgovoriti i na pitanja o budućnosti: „Šta će se desiti?“ i „Šta možemo da uradimo?“

Sistem izveštavanja se temelji na unapređenoj bazi podataka koja omogućava fleksibilne promene izveštaja:

- Sve informacije na jednom mestu – razvoj Business Intelligence rešenja i Excel paketa
- Mogućnost kaskadnog pristupa podacima od opšteg ka pojedinačnom
- Visok kvalitet podataka koji je prošao nekoliko nivoa kontrola
- Jednoobrazan rečnik podataka i metodologija na nivou Grupe
- Mogućnost samostalnog kreiranja novih multidimenzionalnih izveštaja

Kod pravljenja standardne forme izveštaja primenjuje se nekoliko pravila:

- Piramidalna komunikacija – od glavnih sintetičkih poruka do detaljnih analitika
- Vizuelni simboli koji omogućavaju lako uočavanje ključnih poruka
- Komentari rezultata koji prate sledeća pitanja:
  - **ŠTA** – predmet analize
  - **ZBOG ČEGA** – uzrok potrebe za izradom analize
  - **ŠTA SADA** – identifikacija korektivnih akcija
- Objedinjavanje svih komentara na jednom mestu
- Identifikovanje i analiza ključnih komercijalnih aktivnosti koji opredeljuju finansijske rezultate

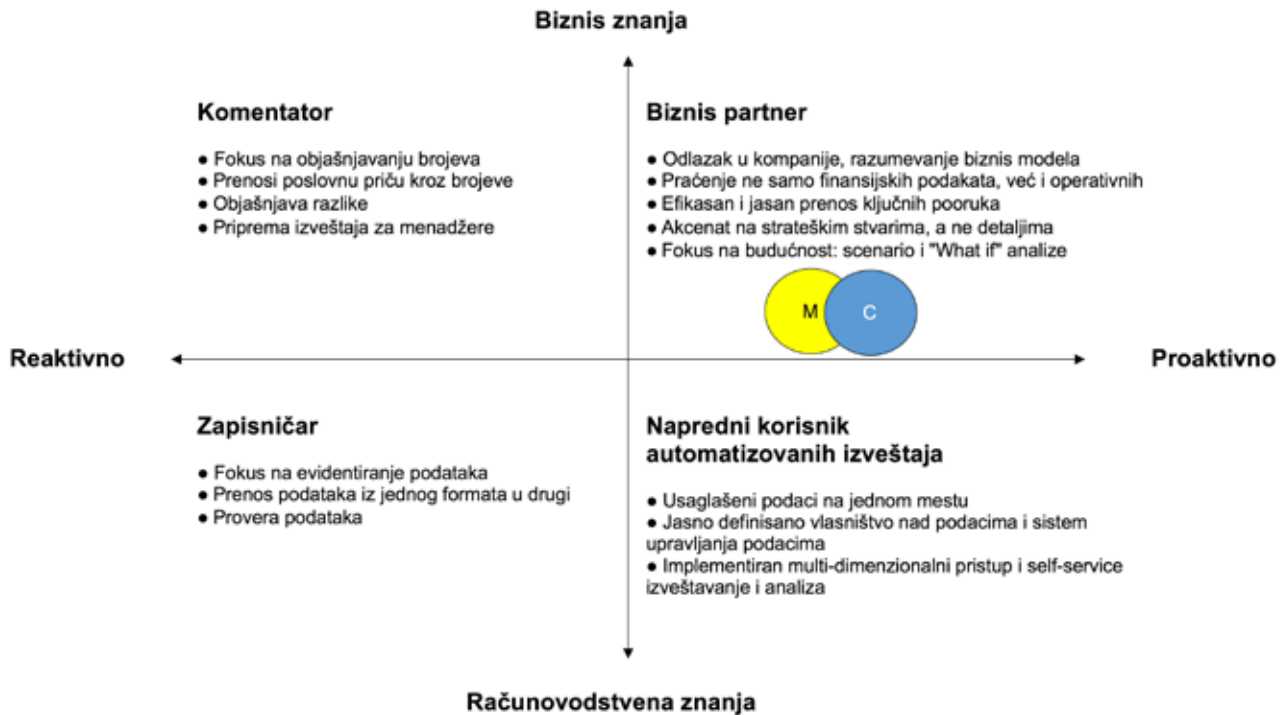
Dijalog s biznisom u cilju dodavanja vrednosti izveštajima obavlja se kroz:

- mesečne i ad hoc sastanke kao redovan komunikacioni kanal za analizu i praćenje poslovnih rezultata segmenata Grupe, razmenu ideja i iskustava;
- podršku poslovnim divizijama u prepoznavanju korektivnih aktivnosti koje su neophodne za postizanje ciljeva u slučaju negativnih odstupanja;
- standardizovan materijal kao podlogu za dijalog, koji obuhvata:
  - analizu ostvarenih poslovnih rezultata i projekcija do kraja godine
  - identifikovanje rizika i poslovnih aktivnosti za prevazilaženje rizika
  - identifikovanje šansi i prateću cost-benefit analizu
  - analizu novčanih tokova i potreba za finansiranjem
  - status projekata i kapitalnih investicija
  - detaljnu analizu troškova po funkcionalnim grupama
  - analizu tržišnog konteksta poslovanja

## CONTROLLING KAO BIZNIS PARTNER

Da bi ispunio očekivanja i pružio podršku biznisu, u uslovima promena i rastućeg broja podataka, controlling tim se transformisao iz pozicije onoga ko ima samo računovodstvena i finansijska znanja i ko je komentator prošlosti u biznis partnera koji veliku količinu raznovrsnih podataka oblikuje u suštinske poruke, koje se na efikasan i jasan način prenose i pružaju podršku odlučivanju.

Akcenat izveštaja je na strateškim stvarima, a ne na detaljima i na donošenju zaključaka šta dalje u budućnosti. Pored finansijskih, analiziraju se i svi ostali ključni indikatori poslovanja.



Krajnji cilj jeste jasno strukturiran proces i razvijeni alati za merenje rezultata poslovnih segmenata i bolja podrška procesu donošenja odluka, strateškom i operativnom, uz stvaranje dodatne vrednosti za Grupu.

Akcenat analize se pomera na budućnost, umesto komentarisanja prošlosti. Izveštaji moraju sadržati poruku menadžmentu: šta smo uradili (prošlost) i šta ćemo uraditi (budućnost) da bismo bili bolji u datim okolnostima.

## PROAKTIVNO PRAĆENJE RASTA I RAZVOJA GRUPE

Trenutno se 88% kompanija u svetu nalazi u nekoj vrsti tranzicije. Da bi uspešno upravljali u uslovima promena, menadžeri moraju imati informacije. Informacije koje su korisne u procesu odlučivanja jesu podaci, a statistika kaže da je čak 80% podataka u svetu nastalo u prethodne dve godine.

Prilagođavanje procesa izveštavanja promenama u Grupi, okruženju i novim potrebama menadžmenta je „nova normala“. Od controllinga se očekuje da bude proaktivan i da anticipira promene i predloži rešenja. Da bi ispunili ova očekivanja, zaposleni u controllingu treba

stalno da prate trendove – i u biznisu, i u finansijama, i u razvoju novih tehnologija i alata.

Ukoliko bi radno vreme controllinga mogli da podelimo, idealna proporcija bi bila:

- 40% vremena s biznisom radi razumevanja poslovnih modela, kako bi se na najbolji način pretočili u izveštajne strukture;
- 40% vremena za razvoj i rad na informacionim tehnologijama u cilju daljeg unapređenja baze podataka i veće automatizacije i fleksibilnosti izveštaja i
- 20% redovno izveštavanje.

Vrednosti koje promovishemo u komunikaciji su:

- „politika otvorenih vrata“ – transparentan i otvoren odnos između controlling timova i s kolegama iz drugih organizacionih delova
- prenošenje najbolje prakse u okviru Grupe
- podrška inicijativama i idejama
- tolerancija i spremnost za promene – izveštaja i načina razmišljanja
- razvoj i širenje kulture praćenja poslovnih rezultata na svim organizacionim nivoima kroz poslovne dijaloge u kojima se komunicira jedinstvenim jezikom i jednoobraznom metodologijom
- ljudi, podaci i finansije – najvažniji resurs svake kompanije!

# AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE

Dobar izveštaj  
štedi vreme  
menadžeru

## SUCCESS PRAVILA

100 pravila koje su se pokazale da najbolje funkcionišu i pomažu timovima da budu efikasniji i produktivniji. Ovo je priručnik za menadžere koji će vam pomoći da budete bolji menadžeri i da vaši timovi budu bolji timovi.

**Say** (10 pravila)  
**Unify** (10 pravila)  
**Condense** (10 pravila)  
**Check** (10 pravila)  
**Enable** (10 pravila)  
**Simplify** (10 pravila)  
**Structure** (10 pravila)





DEJAN PEŠIĆ  
GENERALNI DIREKTOR  
MEDIGROUP

# U DOBRIM RUKAMA

## POSAO

■ **MediGroup je nastao objedinjavanjem najuglednijih i najstarijih privatnih zdravstvenih ustanova i sada postoji na 16 lokacija u Srbiji i Crnoj Gori. Obeležili ste i šestu godišnjicu postojanja. Koliko ste zadovoljni ostvarenim planovima? Šta možemo da očekujemo od MediGroup-a u narednom periodu?**

Mera uspeha ostvarenih planova su naši stalni pacijenti i zadovoljni korisnici. MediGroup kao vodeći privatni zdravstveni sistem nastoji da kontinuirano pruža pacijentima vrhunsku uslugu na jednom mestu (praktično bez čekanja) – od pregleda preko dijagnostike, same procedure lečenja, pa sve do kupovine lekova. U okviru MediGroup sistema, koji već šest godina postavlja standarde u domenu privatnog zdravstva, nalaze se članice s dugom tradicijom – Bolnica za ginekologiju sa porodilištem „Jevremova“, oftalmološka bolnica „Miloš klinika“, Specijalna bolnica za dermatovenerologiju „Ioanna“, a naš zdravstveni sistem obuhvata i devet domova zdravlja u Beogradu i Novom Sadu. Posebno bih istakao MediLab laboratorije opremljene najsavremenijom švajcarskom opremom Roche. U nameri da obezbedimo najviši nivo usluge, do sada smo uložili više od 50 miliona evra u najsavremeniju opremu, prostor i

edukaciju zaposlenih. Rezultate dosadašnjih ulaganja, pored poslovnih akvizicija, ilustruje i činjenica da Opšta bolnica MediGroup poseduje magnetnu rezonancu jačine magnetnog polja 3 tesle, jedinu u privatnoj praksi u Srbiji. MediGroup će i u budućnosti nastaviti da ide u korak sa svetskim standardima u oblasti medicine, ali i da svoju najsavremeniju opremu i kvalitet usluga čini dostupnim što većem broju ljudi, oslušujući potrebe korisnika, prvenstveno obezbeđivanjem najboljeg korisničkog iskustva u svim svojim ustanovama. U narednom periodu, očekujete da ćemo svoje usluge učiniti dostupnim i u drugim većim gradovima i da ćemo i dalje širiti mrežu prema severu i jugu Srbije.

**■ Statistika pokazuje da se građani Srbije sve više okreću privatnom zdravstvenom sektoru. Kao generalni direktor najvećeg privatnog zdravstvenog sistema, možete li nam reći šta su to građani u MediGroup-u prepoznali da vam poklone poverenje?**

Najrelevantniji sud je poverenje naših zaposlenih i klijenata. Naša strategija bazira se na angažovanju najstručnijeg kadra i upotrebi najsavremenije opreme, što rezultira brojnim međunarodnim sertifikatima koje MediGroup već godinama osvaja sa svojim timom, kao i činjenicom da se u našim ustanovama obavi više od 700.000 procedura godišnje. Upravo to bio je i povod uvođenja metode NPS, koja MediGroup-u omogućava redovno merenje zadovoljstva korisnika pruženim nivoom usluge, i to kroz kratak upitnik, koji korisnici mogu da popune nakon svakog pregleda u našim ustanovama. Na taj način, jasno dajemo do znanja da nam je pacijent uvek na prvom mestu, a svoje stručnjake motivisemo da teže boljem i višem. Kontinuirana ulaganja u modernizaciju medicinske opreme, edukaciju naših zaposlenih, kao i konstantna razmena znanja između najvećih domaćih i stranih stručnjaka iz različitih medicinskih oblasti, doveli su do toga da smo

postali domaći i regionalni lider u privatnom zdravstvu i odlučni smo da tu poziciju zadržimo, ali i unapredimo.

**■ Kakvi su dosadašnji rezultati uključivanja privatnog zdravstvenog sektora u sistem državnog zdravstvenog sektora? Kako vidite partnerstvo između ova dva sektora?**

Dosadašnji rezultati su jako pozitivni, ali se odnose na uske sfere, te podrazumevaju saradnju između RFZO-a i naše Specijalne bolnice za ginekologiju s porodilištem „Jevremova“ u procesu vantelesne oplodnje, kao i mogućnost operacije katarakte u okviru Specijalne bolnice za oftalmologiju „Miloš klinika“. Država iz godine u godinu proširuje uslove za vantelesnu oplodnju u korist građana, koji u sve većem broju mogu doći u Jevremovu, bolnicu koja ima najdužu tradiciju u ovoj oblasti. Verujem da je neophodno da privatni i javni zdravstveni sektor tesno saraduju, što potvrđuju i iskustva drugih zemalja. Integracija javnog i privatnog zdravstvenog sektora već se dogodila u većini razvijenih zemalja, tako da smo i mi, u organizacionom i kadrovskom smislu, u fazi priprema kako bismo spremni dočekali primenu takvog sistema i u Srbiji. Kao najveći privatni zdravstveni sistem, mi smo spremni da se uključimo čim se stvore zakonski preduslovi. Prostora za šire povezivanje ima u svim oblastima; uzmite kao jedan od primera radiološku dijagnostiku i saradnju u toj oblasti, što će dovesti do skraćivanja lista čekanja na magnetnu rezonancu i skener, kao i do pristupa što većeg broja korisnika zdravstvenih usluga najsavremenijim radiološkim aparatima.

**■ Privatni zdravstveni sistem je rastući segment, a MediGroup je glavni lider u njemu. Kakva je Vaša projekcija po pitanju razvoja ovog tržišta?**

MediGroup kao najveći privatni zdravstveni sistem u Srbiji i regionu može da se pohvali činjenicom da je zaslužan za razvoj tržišnog



segmenta privatnog zdravstva, te da idući u korak sa svetskim standardima kontinuirano zauzima poziciju lidera na tržištu. Već dugi niz godina radimo na edukaciji javnosti o važnosti prevencije i konstantne brige o zdravlju, što omogućavaju naučna medicinska dostignuća, kako bi se poboljšao standard življenja. Svetski je trend da populacija stari, da postoji odlaganje materinstva, da je tempo života sve brži, a zagađenost životne sredine sve veća. Upravo napredak u medicini ima za konsekvencu produženje životnog veka, a ujedno i veći broj starijeg stanovništva. Takva statistika pokazuje i da je prisutna sve veća potreba za korišćenjem usluga zdravstvenog sektora. Stoga, ne čudi činjenica da privatni zdravstveni sistem ima rastući trend broja korisnika, jer korisnici zdravstvenih usluga dobijaju najkvalitetniju medicinsku negu u najboljim uslovima. Osiguranje s najbržim rastom jeste zdravstveno osiguranje i rastući je trend da kompanije pokrivaju zdravstvenu zaštitu zaposlenih. Očekujem da će se takav trend nastaviti i ubuduće.

■ **Pre sadašnje funkcije, imali ste raznovrsno iskustvo u oblasti telekomunikacija i prodaje, a 2016. godine stupili ste na čelo MediGroup-a. Zbog čega ste se na kraju opredelili za zdravstvo i šta Vam se najviše dopada u radu u ovoj specifičnoj branši?**

Ovaj korak za mene je svakako bio ne samo profesionalni već i lični izazov, što me dodatno motiviše da pružim najbolje od sebe. Mi smo jedina privatna medicinska kompanija, koja funkcioniše kao korporacija, s profesionalnim menadžmentom, uspostavljenom korporativnom kulturom, uz principe i kriterijume poslovanja koji su doneti iz najboljih inostranih praksi. Takođe, plemenita misija koja se odnosi na unapređenje zdravlja nacije, dodatan mi je podstrek da karijeru gradim upravo u ovoj oblasti, a prethodni posao u uslužnoj delatnosti mi je doneo iskustvo iz sektora usluga, koje je u velikoj meri primenjivo i na MediGroup sistem.

Duboko verujem da je zajednički imenitelj svih prostora upravo ljudski fundament, dakle osnovne ljudske osobine – pouzdanost, kredibilitet, integritet, marljivost, pozitivan stav, empatija, želja da se nadgrađuje.

Čovek koji ima pravi set tih osobina će biti uspešan na bilo kom meridijanu.

Upravo zato smatram da je univerzalno primenjiv princip zapravo odnos prema ljudima oko mene koji se može uklopiti u bilo kojoj radnoj sredini, ali metode, tj. način rada koji se primenjuje je različit.

## CONTROLLING

**Na 7. CFO & Controlling kongresu, koji je održan u aprilu ove godine, bili ste panelista na temu „Šta CEO očekuje od CFO-a i controllera?” Kakav je Vaš utisak o kongresu? Šta Vi kao generalni direktor očekujete od controllera?**

Iskoristio bih ovu priliku da iznesem sve pohvale na račun organizatora kongresa i mogu da kažem da je ovo bio jedan od najbolje organizovanih kongresa na kojima sam do sada učestvovao. Dodatno bih pohvalio odabir tema, kao i gostiju kongresa, zbog čega ga i preporučujem kao najrelevantniji skup u domenu finansija i controllinga. Upravljanje rizicima je šansa koju ne treba propustiti, što se postiže pažljivim definisanjem ciljeva, planiranjem budućnosti i kontrolom postupanja spram dogovorenih ciljeva. Na kongresu smo mogli da se podsetimo važnosti holističkog pristupa poslovanju prilikom integracije organizacionih ciljeva i planova, kao i važnosti kvaliteta podataka za donosiocje odluka. Važan zaključak je svakako da su controlleri partneri menadžera i da daju značajan doprinos održivom razvoju kompanije.

**Controlling započinje od procesa strateškog planiranja. Kako izgleda proces strateškog planiranja u MediGroup-u, odnosno kako se kasnije povezuje s operativnim planiranjem i budžetiranjem?**

Strateško planiranje kreće od vizije gde želimo da kompanija bude u narednih pet godina. Nakon što iznesemo viziju menadžmentu, započinjemo proces „bottom-up” budžetiranja, tj. planiranja. Verujem da je ovo kvalitetan pristup, imajući u vidu da se ownership nad budžetom svih učesnika tada najbolje realizuje. Kada je budžet završen, pratimo rezultate na dnevnom, mesečnom, kvartalnom, kao i na godišnjem nivou.

**U misiji controllinga navedeno je: „Controlleri su biznis partneri menadžerima u ostvarivanju ciljeva.” Koliko Vam controlleri pomažu u donošenju odluka?**

Sto odsto.

**Ako biste controllera opisali kao automobil, kako bi on izgledao? Koji bi to bio model, koje bi bile njegove karakteristike?**

Definitivno bi to bio futuristički automobil, s puno senzora, analitike i s „anti-crush” sistemom. To bi bio Tesla X-type.

**Menadžeri imaju sve više podataka, a sve manje vremena na raspolaganju za donošenje odluka. Controlleri pomažu menadžerima da dobiju jasne, konkretne, koncizne izveštaje koji gađaju u suštinu. Šta bi Vi lično poručili controllerima? Kako treba da se ponašaju? Koje osobine treba da krasi controllera?**

Zadatak controllera jeste da se fokusiraju upravo na to da iz mnogih informacija i podataka kojima raspolažu izvuku one suštinske, adekvatno ih analiziraju, a zatim ih relevantno prezentuju menadžmentu kako bi upotrebnost vrednost tih podataka bila maksimalna. Za to je, naravno, potrebno da budu veoma analitični, precizni, ponekad i vrlo kreativni. S obzirom na dinamičnost privrednog okruženja i neophodnost pravovremenih informacija u datom trenutku, rekao bih da je ključno to da budu još analitičniji, precizniji i kreativniji, a sve u cilju pružanja adekvatnih informacija, na bazi kojih menadžment može da donosi odluke i da bude uvek korak ispred konkurencije.

**Controlleri imaju alat koji se zove „4-windows”. On je veoma sličan onome što rade doktori u medicini – anamneza, dijagnoza, terapija, ozdravljenje. Koliko vaši controlleri slede ovaj princip? Da li dobijate samo dijagnoze (zašto?) ili dobijate i terapije (kako dalje?).**

Prvenstveno, controlleri moraju značajan deo svog vremena posvetiti otkrivanju uzroka, ali da ne zanemare budućnost i fokus na pitanje – „Kako ćemo dalje?”. Njihova uloga je da pravovremeno primete greške kako bi se posledice ispravile, ublažile i na kraju sprečile. Treba imati u vidu da se odluke koje donosi menadžment na osnovu dosadašnjih rezultata odnose na



budućnost, dok prošlost nije moguće promeniti. Moram da priznam da moj controlling tim gotovo uvek ima odgovor na svako pitanje „Zašto?“, dok, s druge strane, očekujem i ohrabrujem predloge alternativa i odgovore na pitanje „Kako dalje?“.

## PRIVATNO

**■ Vi ste gradili karijeru u internacionalnim kompanijama, od Italije i Rusije preko Južne Amerike do Bliskog istoka. Kakve su sličnosti, odnosno razlike u odnosu na Srbiju? Koji su principi menadžmenta svuda univerzalno primenljivi?**

Duboko verujem da je zajednički imenitelj svih prostora upravo ljudski fundament, dakle, osnovne ljudske osobine – pouzdanost, kredibilitet, integritet, marljivost, pozitivan stav, empatija, želja za nadgradnjom. U suštini dobre implementacije u bilo koju novu sredinu nalaze se fundamentalne ljudske vrednosti koje se stižu vaspitanjem i odrastanjem. Čovek koji ima pravi set tih osobina biće uspešan na bilo kom meridijanu. Upravo zato smatram da je univerzalno primenljiv princip zapravo odnos prema ljudima oko mene koji se može uklopiti u bilo koju radnu sredinu, ali je različit metod, tj. način rada koji se primenjuje.

**■ Dobar menadžer treba da poznaje biznis koji vodi, kao i opšte karakteristike delatnosti. Imajući u vidu da ste svoj radni vek proveli u različitim oblastima, koliko Vam je zdravlje bilo blisko pre nego što ste postali generalni direktor?**

Kako potičem iz medicinske porodice, posedovao sam određen nivo familijarnosti sa zdravstvom, koji kroz godine rada u MediGroup-u postaje sve veći.

**■ Osnovne studije ste završili na Elektrotehničkom fakultetu u Beogradu, a postdiplomske na prestižnom fakultetu Bokoni u Italiji. Kao neko ko je prošao dva**

**različita obrazovna sistema, možete li nam pojasniti sličnosti i razlike?**

Elektrotehnički fakultet razvija strukturni način razmišljanja, širinu i dubinu razmišljanja, lakoću u analizi i sintezi problema i rešenja. Razvila se i loša navika da odlično radim noću. Osećaj posle ETF-a je da svašta znaš, ali da ipak ne možeš da sedneš u radnu stolicu i da radiš konkretne stvari od prvog dana. Posle Bokonija sam se osetio korisnim od prvog radnog dana, mogao sam da konkretno doprinosim timu. Metode učenja su potpuno različite, a svaka ima svoje prednosti. Preporučujem tu kombinaciju.

**■ Gotovo da nema kontinenta na kome niste boravili tokom svoje karijere. Izdvojte nam neko mesto koje je na Vas ostavilo poseban utisak. A hrana?**

Imam „trilemu“, ali ću ipak izdvojiti Milano, grad u kome sam živio 10 godina. Znamo da je prepoznatljiv po modi i kulturi, ali mene je fascinirala energija svetske metropole i izuzetne ambicioznosti ljudi koji u njemu žive. Tu je i dobra hrana, kao i kvalitetan životni stil koji ovaj grad može da pruži.

**■ Pored dosta odgovornog posla koji imate, uvek treba imati vremena i za privatne hobije. Koji su Vaši zanimljivi hobiji?**

Tek u svojim 40-im otkrio sam u sebi ljubav prema muzici – počeo sam da učim da sviram bubnjeve i danas idem na časove. Uvek nađem vremena za fitnes, bez toga ne bih mogao da budem na 100 odsto ni u poslu. Naravno, ne izostaju ni male kućne proslave u društvu prijatelja, uz dobro vino i specijalitete.

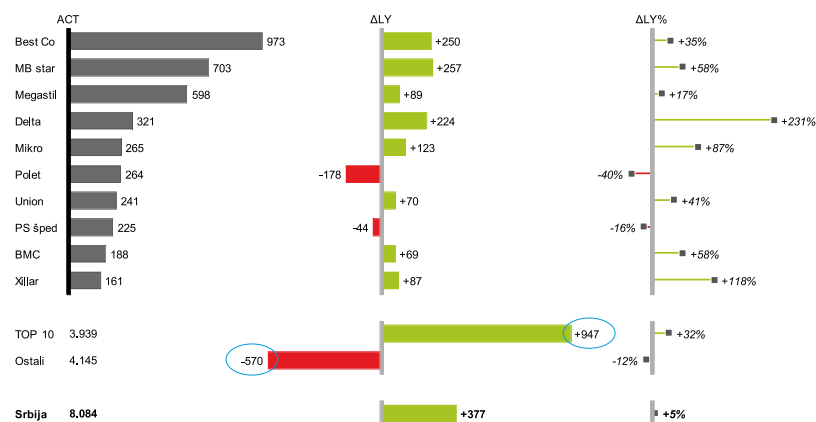
**■ Čuli smo za golmana Dejana Pešića, a šta od sporta preferira ovaj Dejan Pešić?**

To su sigurno tenis i basket, koje sam nekada i trenirao, a sada na treninge vodim svoju decu.

# Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

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

Global doo  
Prodaja u KEUR  
YTD Avg 2015.

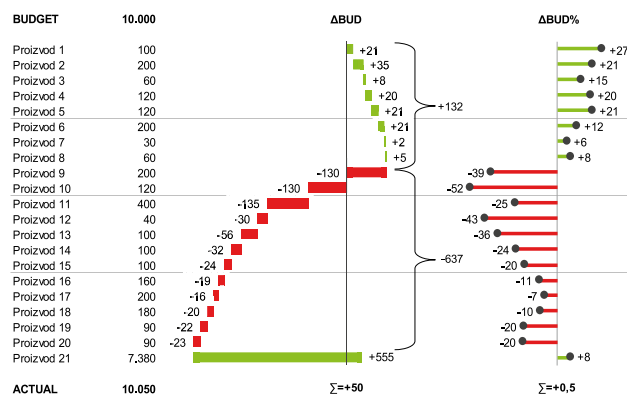


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

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

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

**NENAD TRAJKOVSKI**  
FINANSIJSKI CONTROLLER  
OMYA

# ANALIZA PRODAJNIH VARIJANSI

## Koji su uzroci varijansi kod pada kontribucije?

Naša hipotetička kompanija FRUTICO proizvodi i prodaje tri kategorije proizvoda:

- premium 100% voćne sokove,
- voćne nektare s 50% voćnog sadržaja i
- osvežavajuća bezalkoholna pića – OBP.

Dosadašnji rast kompanije se zasnivao na voćnim nektarima i OBP. Nova strategija razvoja se zasniva na rastu prodaje 100% voćnih sokova – kategoriji proizvoda za čiju realizaciju su planirana velika investiciona ulaganja počev od novog proizvodnog pogona, nove linije pakovanja i brendiranja proizvoda na tržištu.

U našoj hipotetičkoj kompaniji FRUTICO, završetak je prvog kvartala u tekućoj godini. Počeo je sastanak top menadžmenta posvećen poslovnim rezultatima. Direktor prodaje je ostalim prisutnim direktorima predstavio rezultate prodaje. Plan prodaje za prvi kvartal (Q1) od 45 miliona RSD nadmašen je za 2% i ostvarena je prodaja od 45,9 miliona RSD. Doduše, prodaja 100% voćnih sokova je manja od plana, ali je zato prodaja druge dve kategorije proizvoda nadmašila plan. Direktor prodaje je posebno podvukao da je ukupni volumen prodaje premašio plan za 8%, što je izuzetno važno za porast tržišnog učešća.



Analiza prodaje	Planirano (BUD)			Ostvareno (ACT)			Δ		
	Količina (L)	Prodajna cena	Prihodi	Količina (L)	Prodajna cena	Prihodi	Količina (L)	Prodajna cena	Prihodi
Sokovi 100%	100,000	150	15,000,000	90,000	150	13,500,000	-10,000	+0	-1,500,000
Voćni nektari	200,000	100	20,000,000	220,000	97	21,340,000	+20,000	-3	+1,340,000
Osvežavajuća pića	200,000	50	10,000,000	230,000	48	11,040,000	+30,000	-2	+1,040,000
<b>Prodaja</b>	<b>500,000</b>		<b>45,000,000</b>	<b>540,000</b>		<b>45,880,000</b>	<b>+40,000</b>		<b>+880,000</b>
							<b>+8%</b>		<b>+2%</b>

Generalni direktor je zadovoljan što čuje da je plan prodaje nadmašen i da je tržišno učešće poraslo, ali nije zadovoljan poraznim rezultatima na polju prodaje 100% voćnih sokova. Svestan je da 100% voćni sokovi donose najveći doprinos profitu po prodatom litru i da treba da bude zabrinut efektima ovako nepovoljnog razvoja miksa prodaje na ukupni profit. Generalni direktor daje reč controlleru da prikaže svoju prezentaciju prodajnih rezultata.

Controller uzima reč. Planirana kontribucija za prvi kvartal je 22,5 miliona RSD. Prihodi od prodaje su stvarno prebacili plan za 2%, ali je ostvarena kontribucija od 22,38 miliona RSD ipak nešto manja od planirane. Prodali smo 8% veću količinu od plana, a ostvarena zarada od prodaje je manja od plana.

Svi u sali su pažljivo pratili neočekivani obrt situacije. Njihove oči su tražile odgovor na pitanje zašto se dogodilo da zarada bude manja od plana kad smo prebacili količinski plan za 8%.

Analiza kontribucije	Planirano (BUD)			Ostvareno (ACT)			Δ		
	Količina (L)	Kontribucija po L	Kontribucija	Količina (L)	Kontribucija po L	Kontribucija	Količina (L)	Kontribucija po L	Kontribucija
Sokovi 100%	100,000	75	7,500,000	90,000	75	6,750,000	-10,000	+0	-750,000
Voćni nektari	200,000	50	10,000,000	220,000	47	10,340,000	+20,000	-3	+340,000
Osvežavajuća pića	200,000	25	5,000,000	230,000	23	5,290,000	+30,000	-2	+290,000
Kontribucija	500,000	45	22,500,000	540,000	41	22,380,000	+40,000	-4	-120,000
							+8%		-1%

Controller je prikazao svoju prezentaciju. Dva su glavna uzroka manjoj zaradi od plana. Prvi razlog je **nepovoljan miks prodaje** u odnosu na plan. Pokretači porasta prodaje su bili low value-added kategorije voćni nektari i osvežavajuća bezalkoholna pića – kategorije s manjom kontribucijom po litru u odnosu na 100% voćne sokove.

Drugi razlog su **niže prodajne cene u odnosu na planske**. Da bi podstakla veću zastupljenost na policama trgovaca, kompanija je trgovcima obećala dodatne rabate na postojeće cene. Davanje dodatnih rabata trgovcima nije bilo planirano.

Generalni direktor je pažljivo analizirao prezentaciju. Mogao je da vidi da je ukupna kontribucija manja za 120.000 RSD od planirane uprkos većoj prodaji od plana. Ubrzo je postavio dva nova pitanja controlleru:

- Koliko je trebalo da zaradimo da su prodajni miksi i prodajne cene bili u skladu s planom, uz ovaj rast prodatih količina?
- Koliko se udeo izgubljenog profita u odnosu na plan odnosi na neplanirano spuštanje cena, a koliki se udeo odnosi na nepovoljniji miksi prodaje u odnosu na planirani miksi?

Controller je imao spremnu analizu koja daje odgovore na ova pitanja. Sledeći slajd prikazuje vrednosni efekat količinskog odstupanja u odnosu na plan. Kompanija bi ostvarila za 1,8 miliona RSD veću kontribuciju da je količinski rast od 8% ostvarila s planskim prodajnim cenama i planskim miksom prodaje proizvoda.

<b>Ostvarena prodaja (L)</b>	<b>540,000</b>
<b>Planirana prodaja (L)</b>	<b>500,000</b>
<b>Veća prodala (L)</b>	<b>+40,000</b>
<b>Planirana prosečna kontribucija (RSD/L)</b>	<b>+45</b>
<b>Efekat pozitivnog odstupanja</b>	<b>+1,800,000</b>

Njegov drugi slajd pokazuje negativni efekat nižih prodajnih cena u odnosu na planske prodajne cene.

	Stvarno prodato litara	Stvarni miks	Planirani miks	Planski miksi prodaje (L)	Odstupanje u količinama	Planska kontribucija	Odstupanje u miksu
Sokovi 100%	90,000	16.7%	20.0%	108,000	-18,000	75	-1,350,000
Voćni nektari	220,000	40.7%	40.0%	216,000	+4,000	50	200,000
Osvežavajuća pića	230,000	42.6%	40.0%	216,000	+14,000	25	350,000
<b>Varijansa kod miksa</b>	<b>540,000</b>			<b>540,000</b>	<b>0</b>		<b>-800,000</b>

Prihodi od prodaje i kontribucija mogli su da budu veći za 1.120.000 RSD da su stvarne prodajne cene bile jednake planskim, to jest da kompanija nije odobrila dodatne rabate.



Drugi razlog nepovoljnog trenda profitabilnosti je **negativan efekat miksa prodaje**. Manji udeo prodaje 100% voćnih sokova i veći udeo osvežavajućih bezalkoholnih pića prouzrokuju negativan efekat od 800.000 RSD.

	Ostvarene cene	Planirane cene	Δ	Količina (L)	Cenovna varijansa
Sokovi 100%	150	150	0	90,000	0
Voćni nektari	97	100	-3	220,000	-660,000
Osvežavajuća pića	48	50	-2	230,000	-460,000
Varijansa kod cene				540,000	-1,120,000

I na kraju, controller je pokazao zbirnu tabelu koja dočarava sve efekte koji su uticali da ostvarena kontribucija bude manja od planirane:

Planirana kontribucija	22,500,000
Količinsko odstupanje	+1,800,000
Cenovno odstupanje	-1,120,000
Odstupanje u miksu prodaje	<u>-800,000</u>
Neto efekat odstupanja	-120,000
Stvarna kontribucija	22,380,000

Sada je svima u sali bilo jasno da svaka menadžerska odluka koja se odnosi na prodajnu politiku ima efekat na profit i da može da se izmeri na način koji je razumljiv onima koji donose odluke.

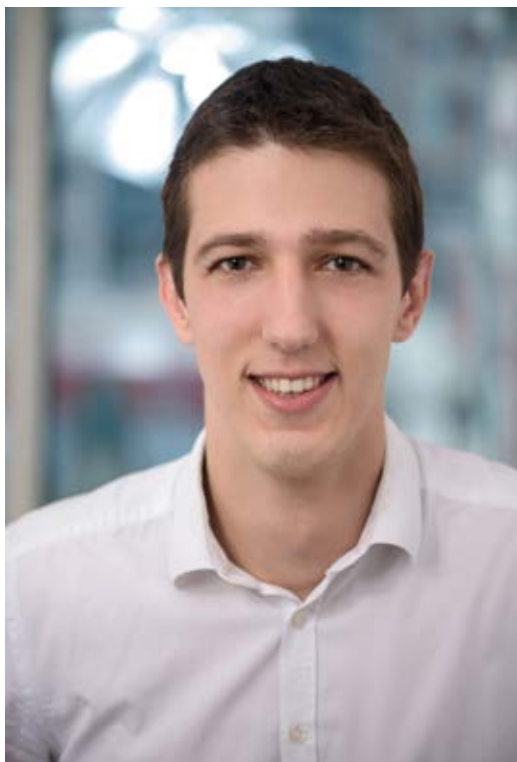
Na kraju izlaganja, controller je pojasnio prisutnim direktorima da je moguće svaki ovaj efekat dalje dubinski analizirati po vrstama proizvoda, vrstama pakovanja, pojedinačnim kupcima i kanalima prodaje u skladu sa zahtevima korisnika kako bi se bolje razumelo zašto je došlo do odstupanja od plana.

MILENKO RADONIĆ  
OFFICE MANAGER  
GODADDY

# GAFKA EKONOMIJA – NOVA STVARNOST JE STIGLA!

## Od igle do lokomotive – šta sve utiče na vrednost IT kompanija?

Nekada se moć kompanija merila kroz posedovanje zemljišta, fabričkih hala, nekretnina, opreme i mašina. Danas smo svedoci informacione revolucije u kojoj su sinonim za moć i bogatstvo one kompanije koje „vladaju” informacijama.



Reč *informacija* se danas u poslovnom svetu prvenstveno vezuje za IT kompanije. Uzmimo u obzir tzv. GAFKA grupu (najvećih vlasnika informacija), koju čini velika četvorka: Google, Amazon, Facebook i Apple. Njihovi pojedinačni prihodi prevazilaze BDP mnogih, pa čak i razvijenih zemalja. Npr. Apple je odavno nadmašio BDP Švajcarske, dok ako gledamo drugačije metrike, npr. broj korisnika, Facebook ima veći broj korisnika nego Kina populacije. Uzimajući u obzir globalizaciju i internet poslovanje koje karakteriše IT industriju, postavlja se pitanje – šta danas utiče i kako utiče na vrednost IT kompanija?

Sama po sebi, informacija je neopipljiv element, koji je jako teško vrednovati. Čak ni danas ne postoje opšteprihvaćeni računovodstveni standardi (GAAP, IFRS) koji su usvojili principe vrednovanja nematerijalne imovine. Stoga je jako teško odrediti šta sve utiče na vrednost IT kompanija. Međutim, kroz praksu, stvorili su se modeli koji najpre specificiraju šta je najvrednija imovina IT kompanija i kako ona utiče na njio-



ve poslovne performanse, a potom i na njihovu vrednost.

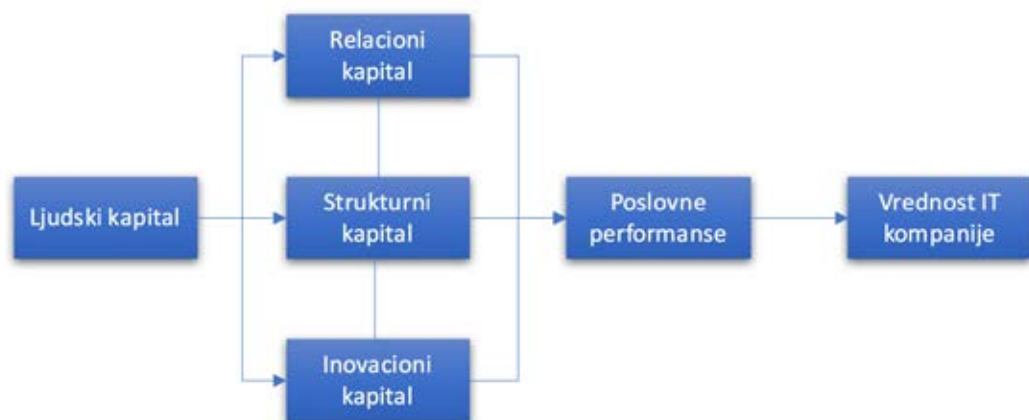
Mnogi od renomiranih autora, uključujući Kaplana i Nortona, dokazali su da je vrednost modernih biznisa sačinjena od materijalnog i nematerijalnog dela imovine, pri čemu nematerijalni deo imovine često prelazi čak 75% ukupne vrednosti. Uzevši to u obzir, uopšte nije čudno što danas najvrednije firme koje se bave rezervisanjem nekretnina (booking.com i Airbnb) ne poseduju značajne nekretnine u svom vlasništvu, firme koje se bave uslugom prevoženja (Uber, CarGo), ne poseduju značajan vozni park, kao i da Facebook zapravo nije vlasnik informacija, već su vlasnici informacija korisnici. Dakle, ekonomija deljenja je još jedan koncept koji karakteriše informacionu industriju.

Ako govorimo o nematerijalnoj imovini s fokusom na IT industriju, ona se može podeliti na:

- ljudski kapital,
- relacioni kapital,

- strukturni kapital i
- inovacioni kapital.

Ako bismo krenuli od „igle”, osnovni element nematerijalne imovine koji utiče na vrednost IT kompanija jeste ljudski kapital. On se može definisati kroz elemente kao što su ekspertiza zaposlenih, ulaganje u rast i razvoj zaposlenih, zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih, inovativnost zaposlenih, broj zaposlenih i drugo. Svaki od ovih elemenata sadrži metrike koje se prate u okviru odgovornih departmana. Dakle, koncept controllinga na nivou pojedinačnih segmenata nematerijalne imovine ne razlikuje se značajno od controllinga u drugim industrijama. Jedina razlika je u metrikama koje se prate, iako su te metrike kod ljudskog kapitala dosta slične. U IT kompanijama je izuzetno važno ulagati u rast i razvoj zaposlenih, zbog dinamike novih tehnologija koje se javljaju na globalnom tržištu i zahtevaju od svakog pojedinca da bude u toku s njima. U razvijenijim ekonomijama se u proseku očekuje da svaki dolar uloženi u rast i razvoj zaposlenih generiše dodatnih 5 dolara prihoda. To objašnjava dodatno ko-



Slika 1: Uticaj nematerijalne imovine na vrednost IT kompanija

Segment	Element	Metrike
Ljudski kapital	Broj godina rada (radno iskustvo) Nivo formalnog obrazovanja zaposlenih Stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih Ekspertiza zaposlenih Inovativnost zaposlenih Zadovoljstvo zaposlenih Lojalnost zaposlenih	NPS (Net Promoter Score) Trošak ulaganja u zaposlene % fluktuacije FTE (Full Time Employees) HCVA (Human Capital Value Added)
Relacioni kapital	Zadovoljstvo korisnika Lojalnost (retencija) korisnika Broj korisnika (baze korisnika) Odnosi s dobavljačima Odnosi s investitorima Odnosi s drugim stejkholderima	NPS (Net Promoter Score); Retencija korisnika Broj „besplatnih” korisnika/broj pretplatnika
Strukturni kapital	Metodologija upravljanja i menadžment sistemi Tehnološki procesi Ugovori o distribuciji proizvoda i usluga Organizaciona (kompanijska) kultura Baze podataka	Stepen ispunjenosti ciljeva Zadovoljstvo zaposlenih menadžmentom kompanije Broj „affiliate” stranica/platformi Broj „besplatnih” korisnika/broj pretplatnika
Inovacioni kapital	Reputacija proizvoda Autorska prava (na intelektualni kapital) Instalacija i korišćenje proizvoda bez grešaka (bagova)	Prepoznatljivost brenda/platforme Broj klikova Prosečno zadržavanje na stranici Prosečan broj grešaka u softveru

Tabela 1: Struktura nematerijalne imovine IT kompanija

relaciju i važnost s finansijskog aspekta. S druge strane, zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih može se meriti kroz skale s jednim od najčešćih pitanja i konstatacija: „Svoju kompaniju bih preporučio/la za rad” ili „Vidim sebe kroz 5 godina u ovoj kompaniji”. Ovakvi upitnici treba da budu anonimni kako bismo dobili što objektivnije podatke.

Ako je „igla” izrazito jaka, ona može da kroji ostale segmente: relacioni, strukturni i inovacioni kapital. Ono što je bitno napomenuti jeste da svi elementi nematerijalne imovine indirektno utiču na vrednost IT kompanije preko performansi poslovanja.

Relacioni kapital direktno utiče na performanse poslovanja. Npr. GoDaddy, kao najveći svetski internet registar domena, ima preko 18 miliona korisnika, koji generišu preko 2,6 milijardi dolara godišnje. Baza korisnika je stoga jedan od elemenata koji je izuzetno bitan aspekt svakog internet poslovanja i direktno utiče

na performanse. S druge strane, zadovoljstvo, lojalnost i retencija korisnika i te kako utiču na vrednost kompanije, a jedna od univerzalnih metrika koja se primenjuje u IT poslovanju na ove indikatore jeste NPS (engl. *Net Promoter Score*).

Da bi veliki sistem funkcionisao, potrebno je da postoji struktura koja će omogućiti održivost, ali i skalabilnost poslovanja. Koncept upravljanja proizvodom kao što je Scrum ili koncept upravljanja ciljevima kao što je OKR (engl. Objectives and Key Results) postali su sinonimi za IT poslovanje i metodologije kojima se dovodi do željene skalabilnosti poslovanja. S druge strane, izuzetno je bitna organizaciona kultura za podršku ovakvom sistemu rada. Ovi elementi, ali i drugi, kao što su stepen automatizacije procesa ili model poslovanja, čine strukturni kapital, koji definiše postojanje sistema.

Poslednji, ali ne i najmanje bitan segment – **inovacioni kapital** – definiše se portfoliom proizvoda. Iako je najveći svetski registar domena, GoDaddy nudi najrazličitiji vid podrške za veb-stranice i fokusira se na *upsell*, što najviše utiče na profitabilnost kompanije kroz uvećanu internet potrošačku korpu. S druge strane, reputacija brendova i proizvoda koje GoDaddy ima u svom portfoliju nešto je što predstavlja ključni deo inovacionog kapitala. Kroz ulaganje u globalnu internet zajednicu (npr. WordPress), GoDaddy dodatno inovira internet poslovanje, ali samim tim i gradi reputaciju u svetu internet poslovanja.

Da bi se došlo do lokomotive, neophodno je identifikovati i aktivirati svaki segment nematerijalne imovine i adekvatno upravljati njime. Struktura nematerijalne imovine može se značajno razlikovati među kompanijama. Međutim, univerzalnu strukturu možete videti na tabeli.

U konceptu „od igle do lokomotive” neophodno je da sagledamo svaki aspekt nematerijalne imovine i šta sve može uticati najpre na performanse poslovanja, a potom na vrednost kompanije.


Međutim, kako znati koji elementi najviše utiču na vrednost kompanije... e, to je već tema za neki naredni tekst.

### A new economy requires new experts

GAFAnomics companies all have a new breed of experts in their top management team: **the Chief Economists**, in charge of extracting value from networks through microeconomic and econometric analysis.

*"I joined the company in 2002 and initially worked on the economics of the AdWords auction. [...] I have also worked on query and revenue forecasting, advertiser behavior, ad effectiveness [...] We have hundreds of statisticians, econometricians, data scientists, and other quantitative analysts at Google."*

Hal Varian  
Chief Economist at Google



### Intimate enterprise [Case] Mass customization through software

Every iPhone becomes unique after its 30 first minutes of usage, depending on the apps downloaded by each user.



### Focus: China's "GAFA" network

阿里巴巴  
**Alibaba.com**  
(created in 1999)

**2.5%**  
Of Chinese GDP  
**\$203B**  
Market Cap(2014)

**The e-commerce giant**  
Alibaba differs from Amazon through its hybrid business model, charging small sellers with advertising services and charging large sellers with business operations' fees.

百度  
**Baidu**  
(created in 2000)

**5th**  
Most visited website WW  
**\$7.9B**  
Revenue (2014)

**The search engine giant**  
Just like Google, Baidu is diversifying into numerous areas: video streaming, cloud storage, wearables, self-driving cars etc.

腾讯  
**Tencent**  
(created in 1998)

**1st**  
App in China  
**600M**  
Active users (2015)

**The messaging giant**  
Tencent's WeChat app has become a full stack social platform. Features include: group messaging and calling, taxi-hailing, shopping etc. Revenues are earned from micro-transactions.

小米  
**Xiaomi**  
(created in 2010)

**\$12B**  
Revenue (2014)  
**61.6M**  
Smartphones Sold (2014)

**The hardware genius**  
Xiaomi sells directly to consumers high quality devices at low costs (smartphones, tablets, TVs etc.) and leans on its fan base to improve its operating system weekly.

### GAFA are planet-sized



**Apple – worth more than Switzerland**

**\$700B<sup>1</sup>**  
(2014)  
Apple's market cap reached new heights this year, passing Switzerland's GDP (\$685.4Bn)



**Facebook – bigger than China**

**1.55B<sup>2</sup>**  
(2015)  
The number of Facebook users outpaced China's population (1.35B)



**Amazon – the most-valued retailer**

**\$250B<sup>3</sup>**  
(2015)  
With a \$250B market cap, Amazon has become the most valuable listed retailer, outdistancing Walmart (\$230B)



**Google – the world's largest media company**

**\$59.1B<sup>4</sup>**  
(2014)  
Google has become the biggest media company in the world, generating more revenue from advertising than WPP, Omnicom and Publicis combined (\$43.9Bn)

## VEDRAN BABIK

DIREKTOR

PROCESNA INTELIGENCIJA (MEMBER OF M&I SYSTEMS, CO. GROUP)

# ROBOTI DOLAZE!

## Robotic Process Automation & Business Process Management – moćna kombinacija!

Tehnologija Robotic Process Automation (RPA) kreira softverske „robote” koji mogu pratiti unapred određene procese kako bi izvršili posao koji bi inače zahtevao manuelni rad. Slično softverskim rešenjima za Business Process Management (BPM), RPA nudi rešenje za kompanije koje pate od neefikasnosti i izazova povezanih s nasleđenim softverskim sistemima.

Robotic Process Automation je tehnologija usmerena ka korišćenju softvera s ciljem smanjenja ljudske intervencije u IT aplikacijama, posebno za upotrebu u funkcijama koje se ponavljaju i koje (najčešće) nemaju varijacija u svojim iteracijama. Termin RPA je relativno nov, ali koncept iza tog termina nije. Već decenijama smo u potrazi za načinima optimizacije resursa korišćenjem softverskih rešenja koja izvršavaju određene funkcije u rekordnom vremenu.

BPM i RPA funkcionišu na temelju slične procesne logike utemeljene na događajima (*events*), funkcijama ili aktivnostima (*actions*), uslovima (*conditions*) i petljama (*loops*) i kontekst njihove primene je u velikoj meri različit. BPM ima za cilj da osigura čvrstu operativnu i poslovnu infrastrukturu, dok je RPA usmeren ka rešavanju zadataka upravo onako kako bi to čovek uradio, ali uz mnogo veću brzinu izvođenja – zato možemo reći da deluje više na površinskom nivou. Oba koncepta je moguće relativno brzo implementirati i oba omogućavaju vrlo agilno prilagođavanje mogućim promenama u procesima.

BPM se može smatrati temeljem za poslovanje kompanije i za organizujući koordinirani





i efikasni radni proces koji integriše korisnike, sisteme i podatke. RPA, u svom aspektu delovanja, omogućava da određeni zadaci i funkcije unutar radnog procesa kompanije budu izvršeni u rekordnom vremenu, posebno poboljšavajući vreme izvođenja repetitivnih zadataka koji mogu uzrokovati „uska grla” u procesu. Ukratko, RPA i BPM nisu u međusobnom sukobu. Iako oba koncepta traže optimizaciju procesa, njihovo područje uticaja je različito, a svaki konkretan slučaj će zahtevati veću prisutnost jednog ili drugog. Bilo kako bilo, u većini slučajeva najbolje rešenje će biti implementacija oba koncepta.

Iako RPA može imati veći inicijalni efekat, ono što kompanijama najčešće treba je uspostavljanje efikasnog radnog procesa među svojim odeljenjima i zaposlenima, umesto optimizacije specifičnog repetitivnog zadatka. Bez predrasuda da je jedna tehnologija bolja od druge, i RPA i BPM ključni su za procesno orijentisana rešenja i gotovo esencijalni za digitalnu transformaciju organizacije.

## BPM

BPM je poznat kao sistemski pristup „usmeravanju” i pojednostavljenju (*streamlining*) poslovnih procesa na način koji pokreće profitabilnost i osigurava maksimalnu efikasnost unutar organizacije. S druge strane, BPM softver je alat za automatizaciju procesa. Pomaže vam u mapiranju („snimanju”) vaših svakodnevnih

procesa kako biste identifikovali i uklonili „uska grla”, upravljali troškovima svoje kompanije, učinili svakodnevne procese efikasnijima i osigurali efikasnost ljudi koji su uključeni u vaše procese.

Takve tehnološke platforme omogućavaju timovima kreiranje automatizacije procesa (*workflows*) koje je moguće integrisati u više različitih sistema. Takvi sistemi promovišu razmenu informacija i podataka između tih sistema i pretvaraju svakodnevne „manuelne” procese u automatizovane.

## RPA

RPA je novija tehnologija s korenima čvrsto utemeljenim u BPM-u. Kao što je ranije navedeno, RPA tehnologija stvara softverske „robote” koji mogu da prate unapred određene procese kako bi izvršili posao koji bi inače zahtevao ručni rad. Na taj način, RPA pristupa poslovnom procesu na bliži, direktniji način. RPA ima snagu da omogući dramatična poboljšanja u tačnosti i vremenu izvršenja ciklusa, kao i da poveća produktivnost u obradi transakcija menjajući prirodu posla „uklanjanjem ljudi” iz dosadnih zadataka koji se ponavljaju.

Najjednostavnije rečeno, RPA „roboti” revolucionišu način na koji poslovni lideri razmišljaju i upravljaju poslovnim procesima, procesima IT podrške, procesima toka rada (*workflow*), udaljenom infrastrukturom i radom u back-office-u.



## KOMBINACIJA TO DVOJE

Korišćenje BPM i RPA za izgradnju sveobuhvatne strategije automatizacije zahteva od kompanije razmatranje različitih tehnologija automatizacije kako bismo razumeli njihovu međusobnu korelaciju. U današnje vreme mnoge kompanije su „zaglavljene” u složenim poslovnim procesima i nasleđenim poslovnim sistemima koji mogu stvarati probleme u pokušajima inovacije. Za te kompanije, kombinovanje BPM i RPA može generisati impresivne rezultate u pokušajima izgradnje savremenih poslovnih aplikacija, istovremeno izbegavajući dugotrajne i skupe integracijske projekte.

Za sada, BPM i RPA nisu u međusobnom sukobu – oba pristupa, obe tehnologije su jednostavno usmerene na postizanje istog cilja koristeći različite strategije implementacije. U vremenima kada morate potpuno transformisati proces umesto da se oslanjate na „površinska rešenja”, BPM je dobrodošlo rešenje. Međutim, ako kompanija sebi ne može priuštiti da počne iz početka i da ponovo gradi iz temelja, tada RPA može biti najprikladnije rešenje kako bi se nastavilo sa operacijama dok se traži temeljna „popravka” koja ipak neće staviti proces „izvan pogona” na duže vreme.

Kako se digitalna transformacija i dalje razvija – BPM uz taj trend raste. Prema Filu Simpsonu, direktoru za marketing glavnih proizvoda kompanije Red Hat, BPM se sada koristi za stvaranje novih aplikacija koje se bave vrednostima i donose vrednost svojim

klijentima, za razliku od nekadašnjeg „glavnog cilja” – automatizacije back-office radnih procesa.

Dok su BPM sistemi prvobitno bili uvedeni radi poboljšanja operativne efikasnosti i snižavanja troškova, oni se sada koriste kao platforme za razvoj aplikacija koje mogu doprijeti prihodovnoj strani posla. Simpson navodi: *„BPM omogućava korisne i zanimljive aplikacije fokusirane na poslovne procese i odluke, te kao takav postaje sve važniji deo alata za razvojne programere u njihovim inicijativama za izgradnju savremenih aplikacija.”*

Danas je postojanje BPM rešenja ključno za svaki razvojni program savremenih aplikacija, kao i za pojednostavljenje toka rada i automatizaciju poslovnih procesa. Ukoliko uključite obe tehnologije, i BPM i RPA, u strategiju svoje kompanije, velike su šanse da ćete biti u prilici da pratite kako vaše poslovanje raste brže od ostalih!

Nema sumnje da ovakva filozofija rada može proizvesti velike koristi u smislu produktivnosti i efikasnosti kompanije, ali je pre svega neophodno razumeti stvarne potrebe kompanije i uspostaviti čvrstu strategiju. Moraju se identifikovati sva moguća „uska grla” i mora se sprovesti temeljna analiza kojom bi se utvrdilo kako ih najbolje rešiti koristeći prilagođene softverske aplikacije, da bi se na kraju kreirali logični, smisleni automatizovani procesi koji se uz minimum rizika mogu implementirati u poslovnu praksu kompanije.





**M & I SYSTEMS, CO. GROUP**

**VAŠ PARTNER  
ZA DIGITALNU  
TRANSFORMACIJU**

[www.mi-system.co.rs](http://www.mi-system.co.rs)



MAJA GREGURIĆ

PRINCIPAL SOLUTIONS ENGINEER CENTRAL AND EASTERN EUROPE  
ORACLE

# KAKO JE JEDNA PLAVUŠA PREŽIVELA NIGERIJU?

## Razlike u poslovanju u Evropi i Africi

Na prvi spomen Afrike, većina ljudi u Evropi ima iste asocijacije. Uglavnom su povezane sa životinjama – lavovima, slonovima, žirafama, antilopama... Neki će se odmah prisjetiti nekih afričkih plemena kao što su Masai ili Zulu.

Neki će se, onako školski, setiti da se na tom kontinentu dodiruju i pustinja i savana i prašuma. Neki, uglavnom žene, možda će pomisliti na svezremenski safari stil, neizostavne bele lanene košulje, te bež i maslinaste žaketiće s odgovarajućim šeširom baš poput Meril Strip u filmu *Moja Afrika*.

Ipak, Afrika danas nije više poput Afrike iz filma. Čak 40% afričkog stanovništva živi u gra-

dovima. U idućih deset godina, taj postotak će se povećati za 10%. Već danas, 65 gradova u Africi ima populaciju veću od milion. Dakle, taj broj će samo rasti.

Kada mi se nakon 10 godina radnog iskustva na području integrisanog poslovnog planiranja i upravljanja promenama u 28 evropskih zemalja pružila prilika da odem raditi u Lagos, u Nigeriji, na nekoliko godina, nisam čekala ni časa. Nigerija je zemlja od 200 miliona stanovnika, što je čini prvom po veličini u Africi i sedmom u svetu. Nigerija je prva ekonomija Afrike i 20. ekonomija sveta sa BDP-om od 2050 \$ po glavi stanovnika.

Nakon što su se moje prvobitne zamisli o Africi (krda zebri uz jutarnju kafu) rasplinule posle malo guglanja, shvatila sam kakva će me klima i veličina grada dočekati. Ipak, ništa me nije pripremio za tu zemlju ogromnih razlika i za način poslovanja kakvog nema ni u jednoj zemlji u kojoj sam radila.

Mito i korupcija su sveprisutni, upozoravali su me odmah po dolasku. Pokušala sam objasniti da mi s Balkana znamo sve o tome. Već nakon nekoliko dana shvatila sam da mi moramo na tom polju još mnogo učiti ne bismo li dosegli Nigerijce.

Ono što sam naučila kao vođa tima jeste to koliko je važno biti smiren u svakoj situaciji. Zapravo, samo vođa mora biti smiren i autoritativan. Članovi tima često će se posvađati ili

ući u sukob. Nigerijci posebno poštuju starije i one na višim pozicijama. Jako su im važne titule i kako ćete nekog osloviti. Pogreške se ne opraštaju. Oni ne veruju u onu staru poslovicu „Odelo ne čini čoveka” i zaista cene kada na sastanak dođete lepo sređeni.

Kako je zemlja verski podeljena, bilo kakvo komentarisanje religije, zemlje ili politike može onemogućiti saradnju. Isto tako, Nigerijci ne vole kada stranci oblače njihove tradicionalne odevne predmete u svrhu podilaženja. Ako ste im dragi, očekujte da će vam pokloniti svoju tradicionalnu odeću i, naravno, pokazati vam kako da je nosite.

Ako volite svoj privatni prostor, onda Nigerija nije mesto za vas. Nigerijci imaju potrebu za čestim fizičkim kontaktom i pojam ličnog





prostora ne poznaju. Isto tako, u znak poštovanja držaće vas za ruku (držati, a ne rukovati se). Uobičajeni prizor je videti dva muškarca kako se drže za ruke, a nikada nećete videti muškarca i ženu da se dodiruju u javnosti.

Vreme je za Nigerijce jako širok pojam. Kada shvatite da voznog reda nema, nego autobus kreće kad se napuni, jasnije će vam biti zašto svi kasne. Na prvih nekoliko sastanaka, kada dođete na vreme, mislićete da ste pogrešno namestili sat, odnosno da ste pogrešili vremenske zone, jer sastanak nikad ne počinje na vreme. Isto tako, Nigerijci ne vide ništa loše u tome da se na sastanku može i zadremati.

Nigerijci su glasni, njihov engleski je često nerazumljiv, a „yes” nije „yes”, nego je „maybe”. Ipak, Nigerijci su jedan od najveselijih naroda. Druželjubivi su, zabavni i uvek nasmejani. Osim toga, Nigerijci su me naučili da se Afrika može voleti i bez lavova, slonova, savane i Meril Strip. Uz mnogo poslovice, koje stalno izvlače iz rukava za sve životne situacije, rekli su mi na odlasku da ću se u Afriku stalno vraćati jer sam označena za celi život i da će mi zov Crnog kontinenta uvek biti presnažan. I zaista znam da ću joj se jednom opet vratiti. Kilimandžaro još nisam osvojila.

**URBAN JOVANOVIĆ**

ERPM STRATEGY AND BUSINESS DEVELOPMENT LEADER CENTRAL EASTERN EUROPE  
ORACLE

# ODE SVE U ... OBLAK!

## Zašto i kako migrirati svoje performance management aplikacije u cloud



Poznato je da cloud poslovne IT aplikacije donose sa sobom brojne prednosti kad ih upoređujemo s tradicionalnim On-Premise IT aplikacijama. I pored tih prednosti, zagovornici cloud rešenja ponekad imaju puno posla kada žele pokrenuti migraciju svojih postojećih sistema u moderna cloud rešenja. Ponekad je uzrok tome problem kako jasno artikulirati razloge za promenu tj. napraviti business case. Ponekad neki ljudi u organizaciji imaju potrebu da promenu vide i kao nepotreban rizik postojećem – stabilnom stanju.

Na primer, neki korisnici aplikacije Oracle Hyperion razumeju da bi im korišćenje Oracle EPM Cloud rešenja na kratak rok donelo dugoročne koristi, ali imaju poteškoće kako strukture koje odlučuju uveriti u promenu.

U takvim primerima jedan od dobrih izvora konteksta kako izgraditi business case jeste kolektivno iskustvo hiljada Hyperion-ovih korisnika koji su već prošli migracije na Oracle EPM Cloud. Ne samo da te organizacije štede novac tom promenom nego su i uspele transformisati poslovne procese u smeru veće agilnosti, fleksibilnosti i uključenjem najboljih poslovnih praksi i najnovijih tehnologija.

Iskustvo tih organizacija pokazuje da promena nije tako teška kao što neki zamišljaju, zbog toga što je Oracle EPM Cloud razvijen i dizajniran kao evolucija Hyperion rešenja prema jedinstvenoj, unificiranoj platformi za područje Enterprise Performance Management procesa. Na primer, rešenje za planiranje u Oracle EPM Cloud-u deli DNK s Hyperion Planning rešenjem. Funkcionalnosti na koje su se korisnici

navikli, kao što je Smart View, ostaju i zbog toga se smanjuje potreba za dodatnim školovanjem prilikom promene i time je sam proces migracije manje kompleksan.

### EPM Cloud – koristi iza uštede na licencama

Mnogi ljudi pogrešno misle da je glavni razlog zbog kojeg organizacije migriraju svoje finansijske aplikacije u cloud ušteda IT troškova. Niži TCO (Total Cost of Ownership) svakako je velika korist, ali prema mišljenju korisnika, cloud EPM rešenja mogu pre svega doneti važna poboljšanja procesa iz područja planiranja, finansijske konsolidacije i izveštavanja.

TCO kalkulacije ponekad ne odražavaju tačne koristi iz tih područja, zbog toga što TCO predstavlja upoređivanje On-Premise i cloud IT rešenja, koja su ponekad izračunata pogrešno. Greška se nalazi u tome da ne smemo samo jednostavno uporediti troškove On-Premise licenci i trošak tehničke podrške na jednoj, i pretplatu na cloud na drugoj strani. Kod pripreme business case kalkulacije za migraciju na cloud, moramo u kalkulaciju uneti i sledeće koristi:

#### Hardware

Cloud EPM eliminiše potrebu za velikim početnim investicijama – troškovima tehničke opreme (hardware), što smanjuje TCO preko razdoblja od više godina. Čak i hardware koji je već plaćen nosi sa sobom visoke troškove održavanja i periodičnih unapređenja.

#### Troškovi IT usluga

Ponekad se dešava da su troškovi IT usluga vezanih za održavanje i unapređenje tehničke opreme i aplikacija obračunati natrag u finansije.

#### Unapređenje

Troškovi vezani za unapređenje mogu biti značajni i mogu uključivati troškove stručnjaka/konsultanata za implementaciju.

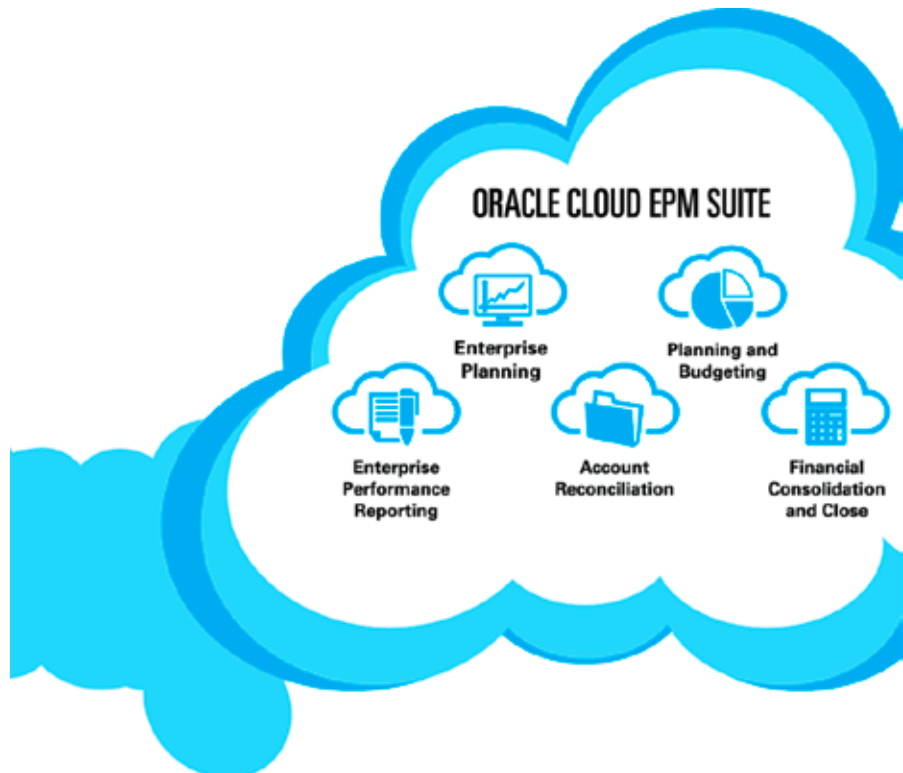
#### Unapređenje i inovacije procesa

Takođe treba uzeti u obzir da On-Premise aplikacije mogu biti barijera kod **unapređenja i inovacije procesa**. To se u TCO kalkulaciji ne vidi kao linija troška/uštede, ali svakako utiče na performanse i efektivnost organizacije.

Na kraju, velika korist cloud aplikacija je i ta da su nove funkcionalnosti na raspolaganju korisniku svaka tri meseca. Kod On-Premise aplikacija taj period je duži i često je primer da između dva funkcionalna unapređenja On-Premise aplikacije može proći više godina.

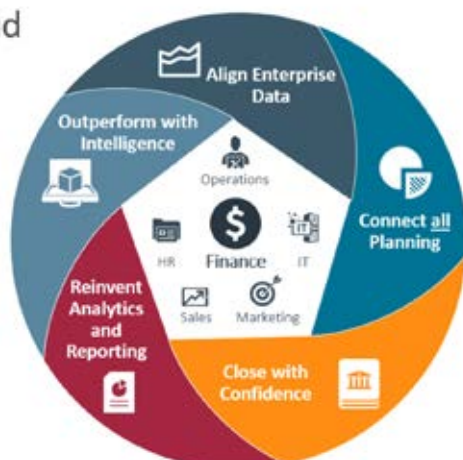
#### Kreirajte agilniju organizaciju

Jedna od najvećih koristi Oracle EPM Cloud aplikacije je agilnost finansijskih i operativnih EPM procesa, koja u velikom delu dolazi od to-



## Oracle EPM Cloud

Completely agile



ga da su Oracle EPM Cloud aplikacije korisnicima na raspolaganju kao jedinstvena integrisana platforma.

Hyperion On-Premise aplikacije su se dokazale kao jako uspešne za hiljade organizacija na globalnom nivou. Njihove dve najvažnije funkcionalne komponente su:

- rešenje za planiranje i budžetiranje i rešenje za finansijsku konsolidaciju
- zasnivaju se na dve različite tehničke platforme.

Oracle EPM Cloud u tom području donosi velike iskorake i dozvoljava korisnicima da dizajniraju poslovne procese koji su podržani integrisanom platformom i multifunkcionalnom navigacijom. Kako procesni tokovi (workflow) rade na osnovu unificiranih i tekućih podataka, odluke se mogu primati brže i na osnovu uvida u oba poslovna područja.

Ta agilnost je važna nova sposobnost, koju moramo uzeti u obzir kod pripreme business case-a zbog toga što organizacije u modernom globalnom poslovnom okruženju moraju biti u mogućnosti da brzo reaguju na pretnje iz poslovne okoline, kao i na poslovne prilike.

### Korišćenje Oracle EPM Cloud-a

Oracle EPM Cloud nije samo zamena za Hyperion On-Premise aplikacije nego je u pitanju i promena paradigme uz sposobnosti Cloud aplikacije vezane za automatizaciju finansijskih funkcija. Automatizacijom, koja je ugrađena u Cloud aplikacije i u delovima poduprta AI i ML tehnologijama, korisnici dobijaju sposobnost aplikacije da samostalno odrađuje delove procesa koji ne donose vrednost. To korisnicima donosi vrednost i novi kvalitet IT aplikacije, što dalje povećava njihov interes za novom aplikacijom i zadovoljstvo onim što dobijaju od nje.

Drugi element na koji treba obratiti pažnju jeste to da li želimo u Cloud preneti procese kakve koristimo danas, ili je bolje da preuzmemo procese najboljih poslovnih praksi, koje su ugrađene u EPM Cloud aplikacije.

Na kraju, važno je razumeti da ne moramo migrirati sve Hyperion aplikacije u Cloud EPM odjednom. Mnogi korisnici počinju migraciju od područja planiranja i budžetiranja. Arhitektura EPM Cloud rešenja dozvoljava efikasnu integraciju s On-Premise aplikacijama, čime korisnici dobijaju mogućnost interoperativnosti s postojećim On-Premise rešenjima.

### Pronađite više podataka za pripremu svog business case-a

Potencijal i moguće koristi migracije na Cloud aplikacije prevazilaze jedan tekst. Ako vas zanimaju dublje informacije kako uspešno migrirati Hyperion na Oracle EPM Cloud, predlažemo vam da pogledate e-knjigu „*Reimagine Your Financial Processes in the Cloud*”.

NENAD ŠLJIVIĆ  
PARTNER TECHNICAL ARCHITECT  
MICROSOFT

# ODE I MICROSOFT U OBLAKE!

## Microsoft Dynamics 365 Business Central

Microsoft Dynamics 365 Business Central je vrlo moćno poslovno rešenje namenjeno za rad malih i srednjih preduzeća s akcentom na automatizaciji i pojednostavljenju poslovnih procesa. Veoma prilagodljiv i bogat funkcijama, Business Central omogućava kompanijama da efikasno upravljaju svojim poslovanjem, dajući zaposlenima, prema nivou pristupa, izvanredan uvid u detalje i savršenu kontrolu u svim segmentima poslovanja.

Pokrenut u proleće 2018. godine, Business Central je prvobitno nazvan „NAV u oblaku”, jer je to bila prva potpuno obogaćena Cloud verzija programa Dynamics NAV (prethodno NAVISION). Šta je bio cilj? Snažno pozicionirati Microsoft u računovodstvenom softveru i na ERP tržištu za mala i srednja preduzeća jer kompanije prelaze na korišćenje finansijskog softvera zasnovanog na oblaku.

Business Central ima pregršt funkcionalnosti koje u jedinstvenu celinu povezuju sve delove organizacije. BC uključuje finansijske, proizvodnje, prodaju i distribuciju, špediciju, nabavku i logistiku, upravljanje projektima, zalihe i upravljanje skladištem, ljudske resurse, upravljanje uslugama, osnovna sredstva, praćenje poslova i projekata, izveštavanje i poslovnu inteligenciju, obračun zarada i drugo. Snaga i upotrebljivost ovog poslovnog rešenja se ogledaju u lakoći dodavanja funkcionalnosti koje su važne za poslovanje kompanije, prilagođavajući ga da podrži čak visoko specijalizovane industrije. Jedna od ključnih prednosti je brza implementacija i relativno laka konfiguracija u cilju da se

jednostavno vode inovacije u dizajnu proizvoda, razvoju, implementaciji i upotrebljivosti.

Dynamics 365 Business Central omogućava računovođama da lako i kvalitetno obavljaju svoj posao, da imaju brz pristup svim finansijskim podacima vaše kompanije. Dodavanje novih računa u glavnu knjigu je privremeno, a novi troškovi dnevnika mogu se uneti u sistem putem direktne integracije s Excelom. Možda je najvažnije od svega to što korišćenje ERP-a kao što je Dynamics 365 Business Central omogućava računovodstvenim profesionalcima da pravilno analiziraju sve račune u okviru organizacije kako bi proverili doslednost i potencijalne greške.

Prilikom pokretanja programa Business Central, sve počinje od Role Tailored klijenta, tj. početne stranice, koja u stvari predstavlja stranicu prilagođenu korisniku prema njegovoj ulozi i privilegijama u sistemu. Ova početna stranica dolazi s određenim podrazumevanim pristupnim tačkama, uključujući finansijske, izveštaje, upravljanje gotovinom, novčane tokove i još mnogo toga – ali je takođe potpuno prilagodljiva, tj. konfigurabilna, kako bi odgovarala potrebama organizacije.

Napredni finansijski menadžment u Microsoft Dynamics 365 Business Central uključuje sledeće:

- **Računovodstvo troškova:** Ono pruža efikasan način kontrole troškova kompanije dajući vidljivost i uvid u budžetske i stvarne troškove operacija, delova kompanije, proizvoda i projekata. Troškovno





računovodstvo sinhronizuje informacije o troškovima s glavnom knjigom, a zatim dodeljuje te informacije različitim troškovnim centrima i troškovnim objektima. Ovi elementi zajedno pokazuju direktnu prognozu novčanog toka.

▪ **Prognoza novčanog toka:** Prognoza novčanog toka daje predviđanje kako će se likvidnost kompanije – gotovinski i drugi položaji – razvijati tokom vremena. Sastoji se od dve komponente: primljene gotovine i gotovinskih isplata – novca koji očekujete da bude uplaćen i novca koji očekujete da ćete platiti, plus likvidna sredstva koja imate na raspolaganju.

▪ **Knjiženja među kompanijama:** Upravljanje računovodstvom za više od jednog preduzeća u istom procesu knjiženja. Na primer, u različitim zemljama/regionima, kao i više valuta, različitih ta-

bela računa, različitih dimenzija i različitih brojeva stavki.

▪ **Centri odgovornosti:** Uspostavite profitne centre i/ili mesta troška. Kompanija može prodavati artikle po specifičnim cenama, a koji se odnose na centar odgovornosti. Možete povezati korisnika s centrom odgovornosti tako da se prikazuju samo dokumenti o prodaji i kupovini vezani za određenog korisnika. Korisnici dobijaju pomoć pri unosu dodatnih podataka, kao što su dimenzije i kodovi lokacija.

Osnovne funkcije finansijskog upravljanja u programu Microsoft Dynamics 365 Business Central uključuju: glavnu knjigu, alokacije, rasporede računa, konsolidacije, bazni XBR, promenu dnevnika, osnovna sredstva, osiguranje, održavanje, reklasifikacije, upravljanje bankovnim računima, elektronsko plaćanje/direktno zaduženje (u zavisnosti od zemlje), usklađivanje bankovnog računa, višestruke valute, rad s više firmi i drugo.



**PREDRAG MICIĆ**  
MENADŽER PLANA I ANALIZE  
DELTA DMD

# EXCEL JE ZAKON – FUNKCIJA INDEX

Ne znam da li biste se svi složili, ali meni je jako zanimljiva funkcija Index u Excel-u. U svom prostom obliku možda i nije toliko korisna, ali u kombinaciji s drugim funkcijama možete napraviti jako korisne dinamičke modele. Upravo u tome se i krije najveća korist ove funkcije – dinamika. Zamislite izveštaj u kojem krajnji korisnik može da se poigra, promeni neki od parametara i dobije nove, drugačije rezultate.

No, da bismo razumeli napredne mogućnosti ove funkcije, potrebno je da shvatimo šta ona u osnovi pruža. Ova funkcija vrši upit nad određenom matricom (bazom podataka), tačnije, prikazuje iznos upisan u ćeliji matrice prema zadatim koordinatama. Možda je ovo zvučalo komplikovano, ali iz primera u nastavku shvatićete koliko je funkcija u stvari jednostavna.

SUMIF		=INDEX(B4:F8;2;2)				
	A	B	E	F		
1						
2		=INDEX(B4:F8;2;2)				
3						
4			januar	februar	mart	april
5	A	1	2	4	2	
6	B	2	5	2	4	
7	C	3	6	3	1	
8	D	5	8	6	1	
9						

U polju *array* selektujete opseg matrice – slobodno selektujete naslovne redove i kolone. U poljima *row\_num* i *column\_num* unesite redni broj reda i redni broj kolone matrice. Funkcija će prikazati iznos upisan u ćeliju s datim koordinatama.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2			1				
3							
4			januar	februar	mart	april	
5	Drugi red matrice	A	1	2	4	2	
6		B	2	5	2	4	
7		C	3	6	3	1	
8		D	5	8	6	1	
9							
10							

Ovako gledano, ova funkcija zaista izgleda potpuno beskorisno. Ali možemo pokušati da unesemo malo živosti u nju ako polja predviđena za broj reda ili kolone popunimo nekim drugim funkcijama kao što su, na primer: IF, MATCH, SUMIF, SUMIFS, liste s padajućim menijem i sl.

Evo u nastavku jednog primera kombinacije SUMIF funkcije i padajućeg menija – slika govori više od reči:

Izvestaj za mesec:	ACT
februar	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A15;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C12;\$I\$5:\$I\$16))
januar	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A16;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C13;\$I\$5:\$I\$16))
mart	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A17;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C14;\$I\$5:\$I\$16))
april	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A18;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C15;\$I\$5:\$I\$16))
may	
jun	
jul	
avgust	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2			1	2	3	4	5			
3										
4			januar	februar	mart	april				
5		A	1	2	4	2				
6		B	2	5	2	4				
7		C	3	6	3	1				
8		D	5	8	6	1				
9										
10										
11										
12		Izvestaj za mesec:	februar							
13										
14										
15		A	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A15;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C12;\$I\$5:\$I\$16))							
16		B	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A16;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C13;\$I\$5:\$I\$16))							
17		C	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A17;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C14;\$I\$5:\$I\$16))							
18		D	=INDEX(\$C\$4:\$G\$8;\$A18;SUMIF(\$I\$5:\$I\$16;C15;\$I\$5:\$I\$16))							
19										
20										
21										

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2			1	2	3	4	5			
3										
4			januar	februar	mart	april				
5		A	1	2	4	2				
6		B	2	5	2	4				
7		C	3	6	3	1				
8		D	5	8	6	1				
9										
10										
11										
12		Izvestaj za mesec:	februar							
13										
14										
15		A	2							
16		B	2							
17		C	3							
18		D	5							
19										
20										
21										

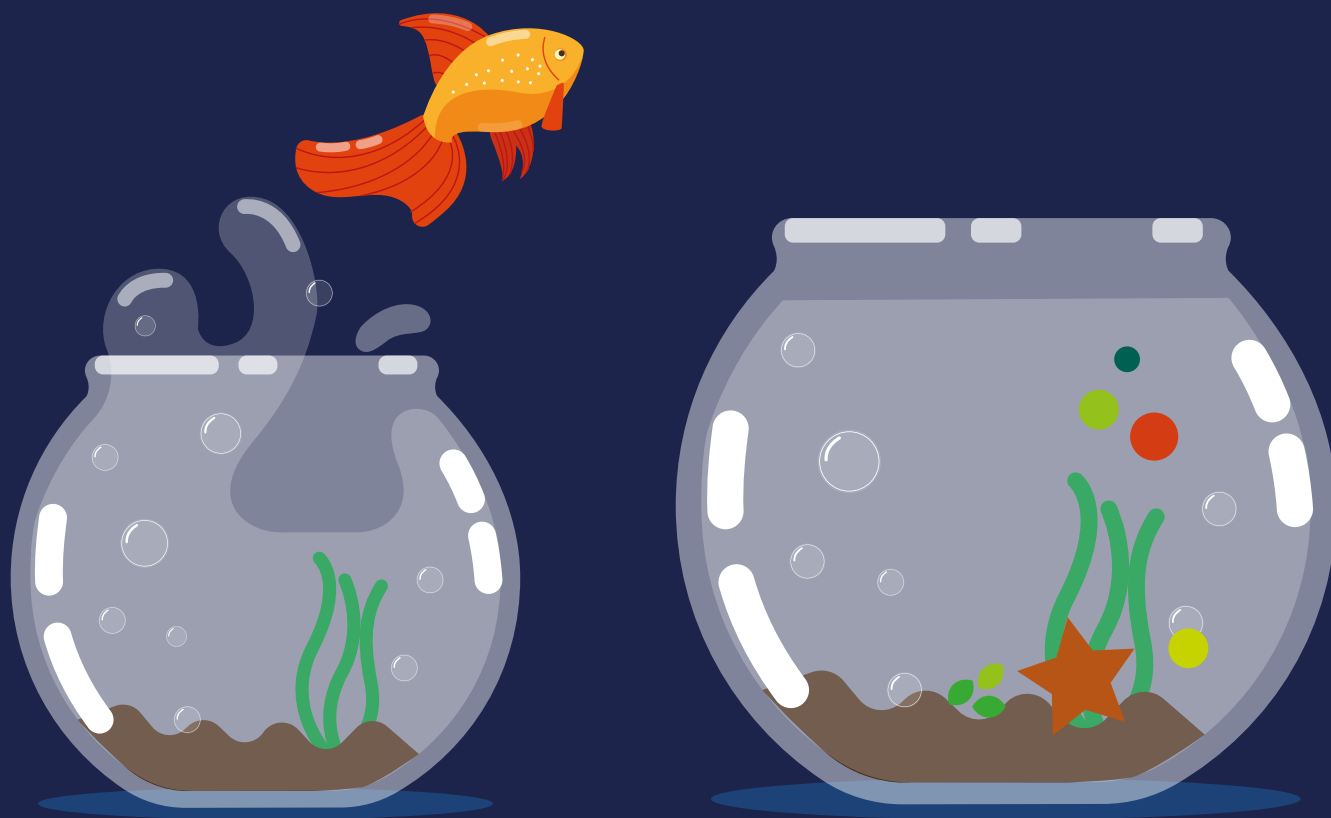
#### Legenda za sliku:

1. Baza podataka
2. Pomoćna tabela za kreiranje padajućeg menija (Drop down list) i indeksaciju
3. Izveštaj
4. Pomoćna indeksacija

Probajte da se igrate ovom izuzetno korisnom funkcijom. I javite ako napravite neku zanimljivu kombinaciju!



# Izaberi bolje



Microsoft Dynamics 365  
Business Central

# AKADEMIJA CONTROLLINGA



## CONTROLLER AKADEMIE MINHEN

Controller Akademie Minhen (CA) je osnovana 1971. godine i najveća je svetska kompanija specijalizovana za obuke iz controllinga. CA ima više od 120 različitih treninga iz controllinga a najpoznatija je po Diploma programu od pet nivoa. CA obuke je prošlo više od 50.000 nemačkih controllera i CA je sinonim za "controlling na nemački način". Diploma program je standard i sertifikovani program za controllere u nemačkim kompanijama.

[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

## AKADEMIJA CONTROLLINGA

Menadžment Centar Beograd je ekskluzivni partner Controller Akademie Minhen od 2011. godine i od tada držimo Akademiju controllinga na srpskom jeziku. Akademija je sertifikovan program napravljen po licenci nemačke Controlling Akademie Minhen i ona odgovara njihovom Diploma programu. Svi materijali su prevedeni na srpski jezik i prilagođeni domaćoj terminologiji i okruženju. Način rada i metodologija su isti u Beogradu i Minhenu, s tim što su troškovi treninga u Beogradu 70% niži.

**SADRŽAJ** Akademija controllinga ima pet nivoa, a polaznik može da pohađa i pojedinačne nivoe po svom izboru. Svaki nivo traje po tri dana, od 9:00 do 17:30.

- Nivo 1 – Controlling sistem
- Nivo 2 – Alati controllinga
- Nivo 3 – Planiranje u controllingu
- Nivo 4 – Psihologija u controllingu i izveštavanje
- Nivo 5 – Timski rad, analiza problema i prezentacija

**KO SU POLAZNICI?**

- Akademija je namenjena svim profesionalcima u controllingu i finansijama: CFO, controlleri, šefovi controllinga, plan i analiza, reporting, ekonomika, performance management, izveštavanje, analitika, budžetiranje, sales controlling, CAPEX controlling, fabrički controlling, IT controlling, business intelligence analitičari, SAP owneri...
- Akademija je posebno korisna analitičarima i finansijskim direktorima (CFO) koji žele da prodube svoje znanje iz controllinga.
- Na akademiju dolaze i pojedinci koji žele da prošire svoje znanje iz controllinga

**KORISTI ZA VAS**

- Sertifikovana diploma
- Nemački kvalitet
- Sve što je potrebno za jednog controllera
- Praktični primeri
- Kontakt sa drugim kolegama iz controllinga i finansija
- Godinu dana članstvo u Klubu CFO & Controlling

**KALENDAR** Treninzi se održavaju tokom cele godine. Za poslednji kalendar molimo vas da pogledate [www.mcb.rs](http://www.mcb.rs), ili da se javite na e-mail: [office@mcb.rs](mailto:office@mcb.rs)

**INVESTICIJA**

- Kompletna investicija za svih pet nivoa Akademije controllinga je 2.900 EUR + PDV.
- U investiciju je uključeno 15 dana praktičnog treninga, zajednički ručak, kafa i osveženje, materijal, dodatna literatura. U investiciju nije uračunat smeštaj i prevoz polaznika.
- Pojedinačan nivo je 690 EUR + PDV.

**PRIJAVA** Menadžment Centar Beograd  
011 3047 126  
063 8500 991  
[office@mcb.rs](mailto:office@mcb.rs)  
[www.mcb.rs](http://www.mcb.rs)







NATAŠA MARKOVIĆ

GENERALNI DIREKTOR  
GALEB GROUP

# ZLATOKOSA U SVETU CONTROLLINGA

## POSAO

■ **Kompanija Galeb Group osnovana je 1977. godine kao zanatska radionica iz oblasti elektrotehnike i elektronike. Već više od četiri decenije posluje na tržištu bivše Jugoslavije i šire. Kao prvo privatno preduzeće u SFRJ, stvorili ste mrežu od sedam sopstvenih kompanija i imate preko 500 zaposlenih. Da li možete da nam objasnite razvojni put kompanije i kako ste uspjeli da postanete jedan od lidera preduzetništva na našim prostorima?**

Kompanija Galeb je započela servis bušilica i brusilica, zatim počinje da se bavi servisom industrijske opreme koju Galeb devedesetih godina zastupa i prodaje na tržištu. I danas Galeb prodaje opremu za zavarivanje, građevinske mašine, agregate i kompresore. Godine 2002. kupujemo kontrolni paket akcija stare Metaloplastike i prvi put imamo dodira s metalnom ambalažom i današnji Galeb Metal Pack čini ozbiljan deo u grupaciji. Proizvodimo zatvarače za alkoholna i bezalkoholna pića, limenke za prehranu, limenke za hemijsku ambalažu i proširujemo sektor za uslužno sečenje, štampu i lakiranje limova. Godine 2004. ulazimo u projekat fiskalizacije i od tada držimo 40% tržišta prodaje fiskalnih kasa i štampača uz dobru distributersku i servisnu mrežu koju imamo po celoj Srbiji. Godine 2006. ulazimo u program

signalizacije za železnice i program obrade metala, tako da možemo reći da Galeb ima vrlo diversifikovan program. Tokom prethodnih godina, trudili smo se da radimo s najboljim kompanijama i da filozofiju poslovanja sa zapada prenesemo na naše tržište i našu kuću. Radno vreme se završava onda kada je posao završen. Mislim da smo samo uz takav pristup i dugogodišnje dobre saradnike opstali kao jedan od lidera na tržištu.

**Porodica vas je uvodila u posao od malena, a dokazivanje u porodičnoj firmi počeli ste radeći u računovodstvu. Posle toga, prošli ste i ostale sektore, kao što su prodaja i nabavka, a u poslednje vreme ste zaduženi za proizvodnju. Koje su sličnosti, odnosno razlike između ovih različitih sektora?**

Da bi rukovodilac bio kompletan, neophodno je da prođe sve sektore u preduzeću na čijem je čelu, pa tako ni ja nisam iznimka i u proteklih 15 godina sam radila u gorenavedenim sektorima po uzoru na velike multinacionalne kompanije gde se praktikuje ovaj princip. Razlike su velike, tako da za neke od njih treba mnogo više vremena u praksi nego što to učimo na fakultetima. Primera radi, u prodaji je neophodno da ste socijalno inteligentni i veoma pričljivi, dok u nabavci nekada morate biti krući, oštrij i dobar pregovarač. U proizvodnji je neophodno smanjiti škart, povećati produktivnost, a pre svega imati dobru komunikaciju sa zaposlenima u pogonima. Operateri na mašinama su ljudi koji mogu pre svih inicirati poboljšanja i dati predloge za unapređenje procesa.

**Žene se u mnogim zanimanjima probijaju, ali znatno teže od muškaraca dolaze do rukovodećih ili „mesta na položaju”. Isto tako, direktori preduzeća su mahom pripadnici jačeg pola. Pozicija generalnog direktora nosi dosta odgovornosti. Kako izgleda jedan Vaš radni dan i koji biste deo svog posla izdvojili kao najinteresantniji?**

Ne slažem se s konstatacijom da je ženama teže doći do položaja, ali je istina da ima više muškaraca na pozicijama direktora, a razlozi su razni, a najbitniji je ostvarivanje žene u ulozi majke, pa samim tim one obično dolaze do viših pozicija u nešto kasnijem životnom dobu. Mislim da svaka žena koja ima ambiciju i znanje može doći na rukovodeću poziciju. Upornost i želja mogu sve! Moj radni dan je vrlo dinamičan, s puno zanimljivih momenata, počinje u 8 časova, a nekada završi i posle 20 časova. Često putujem i to mi je jedan od lepših momenata jer sam u prilici da upoznam mnoge druge kulture i načine poslovanja. Možda je nekada teže da se organizujem, ali sve uspevam za sada.

**Godine 2010. dobili ste nagradu Udruženja poslovnih žena Srbije „Cvet uspeha za ženu zmaja” u kategoriji „Najevropskija ženska firma”. Koje tri osobine bi Vas najbolje opisale kao menadžera?**

Uporna, vredna i odgovorna.

**Vi ste dugo godina u biznisu. Koji je najbolji savet koji možete dati mladim, poslovnim ženama?**

Budite lepe, nasmejane, vredne i uporne! Sve se može naučiti, a kada je žena žena, sva vrata su joj odškrinuta.

**Karakteriše Vas neformalan odnos sa zaposlenima. Da li smatrate da Vam je to prednost ili mana, i zašto?**

Nekada jeste prednost, a nekada nije. Smatram da sam neformalna samo u meri u kojoj to dozvoljavaju okolnosti, recimo na putovanju, sajmovima, seminarima i druženjima. Dok rukovodim proizvodnjom, znatno sam manje neformalna. U svakom slučaju, svaka neformalnost mora imati meru kako posao ne bi trpeo. Previše prijateljskog odnosa sa zaposlenima može imati posledice.



## CONTROLLING

**Na 7. CFO & Controlling kongresu, bili ste jedan od učesnika na panelu „Šta CEO očekuje od controllera?“ Kakvi su Vaši utisci o kongresu i šta očekujete kao CEO od controllera?**

Od controllera očekujem da blagovremeno ukažu na odstupanja u efikasnosti poslovanja i predlože korektivne mere. Ukoliko se javljaju značajna odstupanja planskih od ostvarenih KPI, controller treba da pronađe razlog tih odstupanja i da predloži korektivne mere, odnosno da dâ moguće pravce za poboljšanje. Kongres je bio izuzetno posećen, što znači da kompanije prepoznaju značaj i potrebu controllera za dobro rukovođenje.

**Proces budžetiranja je jedan od osnovnih poslova controllera. Efikasno budžetiranje pretpostavlja dogovaranje realno dostižnih ciljeva, koji bi ohrabivali zaposlene za napore u pravcu njihovog ostvarenja. Šta je najveći problem prilikom izrade budžeta u Vašim kompanijama?**

Tim za controlling radi na izradi budžeta. Zbog kompleksnosti posla, smatram da taj tim mora da bude sačinjen od zaposlenih s raznim background-om i iskustvom. Najveći problem prilikom izrade budžeta je odstupanje u raznim troškovima koje nije jednostavno predvideti, poput velikih popravki mašina i zastoja koji uzrokuju manju produktivnost, pa i prodaju. Takođe, primetna je neizvesnost u pogledu kretanja cena kako inputa tako i gotovih proizvoda za period budžetiranja.

**Controller, kao biznis partner, pomaže menadžmentu da ostvari ciljeve. Koliko Vam controlleri pomažu i koliko je controlling dragocen u Vašoj firmi?**

U našoj kompaniji controlling je izuzetno dragocen. Bez controllera, put ka ostvarivanju ciljeva bio bi više kao nasumično lutanje kroz maglu, putovanje metodom pokušaja i pogreška u izboru puta. Nikakav napredak u informacionim tehnologijama ne može zameniti čoveka ili osobu koja poznaje procese, ima iskustvo u toj kompaniji i talenat za ukrštanje različitih podataka koristeći i alate koje controller primenjuje.

U našem slučaju, osoba zadužena za controlling je prethodnih godina obavljala poslove u različitim sektorima kompanije i u potpunosti upoznala sve segmente rada firme.

**Controlleri imaju poteškoće da prate zahteve menadžera. Kakvi su Vaši zahtevi i koji deo controllinga biste voleli da razvijete u firmi?**

Controlling pruža nedovoljno informacija o dešavanjima u okruženju – o stanju na tržištima nabavke i prodaje i smatram da tu imamo prostora za poboljšanja. Potrebno je da zajedno sa sektorima nabavke i prodaje izvrši sveobuhvatniju i detaljniju analizu na tržištima inputa i outputa, da istraži ponašanje konkurencije i napravi faktorsku analizu odstupanja ostvarenog od planiranog. Faktorska analiza podrazumeva utvrđivanje značaja uticaja svakog faktora pojedinačno na analizu varijanse – odstupanja. To je statistička metoda koja se retko i nedovoljno koristi u radu controllinga. Upravo radimo da unapređenju BI koji će controlleri više koristiti kao analitičko sredstvo. Kolege controlleri tesno saraduju s IT sektorom na postavljanju

novog informacionog sistema, a sve u cilju dobijanja što boljih i korisnijih podataka.

**Controlling je u Srbiji naglo procvetao u poslednjih nekoliko godina. Da li Vas termin „controlling” asocira na kontrolu i inspekciju ili na podršku? Koje su Vaše prognoze za razvoj controllinga u Srbiji?**

Controlling najčešće ljude asocira na inspekciju, ali on jeste i mora biti podrška u ostvarenju ciljeva. Controlling u Srbiji će napredovati i biti od još veće važnosti za svakog menadžera i kompaniju s obzirom na prednosti i pomoć koju nudi. Menadžerima je dosta standardizovanih izveštaja, skoro isključivo numeričkih, s mnogo brojeva i procenata. Uz controllera izveštaji dobijaju drugi smisao, sadrže tekstualne komentare, predloge, mišljenja controllera, pa i dileme koje iniciraju diskusije i polemike, kako unutar menadžmenta, tako i između menadžmenta i controllinga. Zahvaljujući controlleru, menadžment ne mora više sam da tumači i analizira uzroke odstupanja od planiranih ključnih indikatora performansi ili postavljenih ciljeva.



## PRIVATNO

**Studije ekonomije završili ste na američkom fakultetu u Rimu. Možete li da kažete nešto o prednostima i manama studiranja u inostranstvu i kakav je sistem obrazovanja u odnosu na Srbiju? Kakve uspomene nosite sa studija?**

Pored završenog američkog fakulteta „Džon Kabot“ u Rimu, završila sam i MBA, postdiplomske studije na FTN Univerziteta u Novom Sadu i Briselskog Instituta za biznis, tako da bih mogla povući paralelu između studiranja kod nas i u inostranstvu. Na dodiplomskim studijama smo imali više prakse nego što je to slučaj na studijama u Srbiji i, s obzirom na manje grupe studenata, profesori su više pažnje posvećivali svakom učeniku po naosob. Profesori su otvoreni, lako dostupni za razne konsultacije i pitanja. Na MBA postdiplomskim studijama bili smo više fokusirani na studije slučaja i sticanje znanja iz stručnih oblasti. Život van zemlje, pored stručnog usavršavanja, nosi velike mogućnosti poput učenja jezika, upoznavanja kultura, sticanja prijatelja iz celog sveta i proširenja vidika.

**Najveći čovekov uspeh je da održi balans između privatnog i poslovnog života. Vi ste direktorka sistema od sedam fabrika i 500 zaposlenih, a pre svega majka dvoje dece. Kako uspevate da ostvarite sve?**

Uspevam da uskladim obaveze u kući i na poslu. Nekada zaboravim da sam kod kuće, pa se ponašam kao na poslu, ali me ukućani vrlo brzo podsete da je prošlo radno vreme, pa uz smeh i muziku, umesto *delegiranja*, prihvatim se sudova. S obzirom na to da sam tek skoro zavolela kuvanje, umem da obrađujem ukućane ukusnom večerom. Često se opuštam uz neku knjigu o controllingu ili kaizenu i najviše uz igru s decom jer je lepo vratiti se u detinjstvo.

**U jednom intervjuu ste pomenuli da ste kao devojčica maštali da budete stjuardesa. Da li ste nekada zažalili što ste krenuli u pravcu biznisa?**

Nisam zažalila jer imam utisak i da nisam imala puno izbora. Očekivala sam da ću po završetku studija doći da radim u našu firmu i tako se i desilo. Zadovoljna sam jer mislim da sam složila sve segmente koji su neophodni za sreću u životu, a to su porodica, ljubav, zadovoljstvo i posao.

**„U petak po diplomu, u ponedeljak na posao“, izjavili ste za jedan magazin. Na taj način ste vaspitani. Da li ste mislili da ćete biti pošteđeni obaveza i odgovornosti dok se diploma ne proslavi?**

Iskreno, nisam, jer su me roditelji tako usmeravali odmalena. Kao devojčica sam se lila košnice i cedila med jer su baka i deda bili pčelari i mi smo nastavili tu tradiciju i sad su moja deca sedma generacija pčelara u porodici. U srednjoj školi sam letnji raspust provodila i u firmi kako bih se upoznavala postepeno s proizvodnim procesima. Trud i rad se kod nas posebno vrednovao i zato mi nije bilo neobično da studentsku klupu zamenim poslovnom. Naravno da mi je tada bilo draže da, kao moji prijatelji, diplomu proslavim uz „year off“, putovanja i šoping u Rimu. Na kraju, ipak bih svoju decu usmeravala ka svom putu.

**I na kraju, da li imate životni moto koji Vas vodi?**

Pokušavam da naučim da iz poznate faze „živim da bih radila“ pređem u fazu „radim da bih živela“. U životu težim da nađem balans između svega što me okružuje i da na kraju dana zaspim rasterećena. Smatram da svako treba da teži ka svojoj sreći i zadovoljstvu u životu.

# KAKO IZGLEDA BUSINESS INTELLIGENCE U PRAKSI?

Klub CFO & Controlling,  
34. sastanak, IN Hotel, 22. 12. 2017.



Glavna tema sastanka je bila „Kako izgleda Business Intelligence u praksi”, a sponzor događaja bila je kompanija GoPro Solutions (www.gopro.rs) iz Beograda. Na sastanku je bilo preko 100 članova Kluba CFO & Controlling.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik Kluba CFO & Controlling i direktor Menadžment Centra Beograd. Bojan je govorio o važnosti podataka u biznisu, kao i važnosti njihove analize i potrebnom vremenu da dođemo do informacija koje su nam neophodne za analiziranje trendova poslovanja.

Nakon Bojanovog uvoda, predstavnici četiri različite kompanije izložili su šta je za njih Business Intelligence (BI) i kako se primenjuje u njihovim kompanijama:





- Damir Barjaktarević, generalni direktor, GOPRO
- Miloš Pucarević, Direktor prodaje, GOPRO
- Predrag Ilić, Business Intelligence Team Leader, GOPRO
- Bojan Prerad, Technology Solutions Professional, Data Platform and AI, MICROSOFT

- Jelena Miličević, Financial Manager, PKC GROUP
- Jovan Milisavljević, Country Manager, MOGYI
- Jelena Krstić, Finance Accounting Manager, MOGYI

Miloš Pucarević nam je ukratko predstavio GoPro, čiji je jednostavan slogan „Solutions.





Not software”. GoPro čini sjajan tim od 50 vrhunskih IT profesionalaca, koji svakodnevno rade na implementaciji BI alata u kompanijama širom Srbije i regiona. Miloš nas je podsetio i da je kompanija GoPro sertifikovani Microsoft-ov partner za poslovno rešenje Microsoft Dynamics NAV (Navision).

Nakon Miloša na scenu je stupio Bojan Prerad iz kompanije Microsoft. Bojan nam je predstavio Microsoft, kao i alate koje Microsoft ima u oblasti Business Intelligence kao što su Microsoft Dynamics NAV, Power BI, BI, itd. Prisutnima je izneo benefite koji se dobijaju brzom analizom podataka.

Sledeći govornik je bio Predrag Ilić iz kompanije GoPro. Predrag nas je prvo upoznao s teoretskim delom funkcionisanja BI alata i rekao da više ne postoji sukob između izveštavanja i poslovne inteligencije, već da izveštavanje postaje znatno lakše uz poslovnu inteligenciju. Ono što

se može očekivati od jednog BI sistema je:

- evaluacija podataka,
- analiza,
- otkrivanje trendova,
- poslovni zaključci,
- podrška odlučivanju,
- KPI i
- prognoza.

Nakon teorijskog dela, Predrag nam je pokazao kako to funkcioniše i u praksi. Prisutnima je pokazao šta sve može da se analizira i uradi u Power BI alatu.

Pre pauze, od Predraga je reč preuzeo Bojan Šćepanović kako bi organizovao *speed networking* i tako upoznao članove jedne s drugima. Prisutni su tom prilikom razmenili vizit karte i popričali nekoliko minuta.

Jelena Krstić, finansijski direktor kompanije Mogyi, upoznala nas je s primenom Power BI alata u njenoj kompaniji. Ona je kroz praktične





primere pokazala šta sve u kratkom vremenu može da uradi i koje sve izveštaje je moguće prikazati bez suvišnih Excel tabela i mnogobrojnih fajlova. Ona nam je otkrila da je sve izveštaje i informacije moguće koristiti i na telefonu putem aplikacije koja je vrlo pregledna. Jelena je procenila da su se prihodi uvećali za 15% od uvođenja Power BI alata.

Po mnogobrojnim pitanjima publike moglo se zaključiti da se prisutnima dopao Jelenin način izlaganja kroz praktične primere. Još jedna kompanija nam je predstavila poslovanje kroz BI alate i takođe kroz praktične primere pokazala kako izveštavanje može biti jednostavno. Jelena Milićević, finansijski menadžer, dolazi iz kompanije PKC Group, koja u Srbiji posluje od 2014. godine i bavi se proizvodnjom žičanih sistema. Jelena nam je otkrila da u kompaniju PKC uvode Microsoft Dynamics NAV kao ERP sistem. Prisutnima je pokazala kako iz BI alata

mogu da na jedan klik dobiju izveštaj u Excelu, kao i da je svaki izveštaj moguće formatirati tako da se iz njega izvuku samo stavke koje su potrebne u tom trenutku.

Nakon što je Jelena odgovorila na pitanja publike, usledila je završna reč, a generalni direktor kompanije GoPro Damir Barjaktarević se zahvalio svima na prisustvu i aktivnom učestvovanju u prezentacijama govornika i izrazio želju da još ovakvih skupova bude organizovano kako bi se upoznali s novitetima u svetu biznisa. Prisutne je pozvao da prisustvuju koktelu koji je usledio i tako sumiraju utiske sa sastanka.

Na samom kraju, prisutnima se na sjajnoj atmosferi i zanimljivoj diskusiji zahvalio Bojan Šćepanović, koji je izrazio želju da na narednim sastancima Kluba CFO & Controlling bude i više od 100 učesnika.

Za više informacija oko BI alata možete posetiti sajt [www.gopro.rs](http://www.gopro.rs)

# SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU BIZNIS ANALIZE I CONTROLLINGA

Klub CFO & Controlling,  
35. sastanak, Hotel M, 30. 3. 2018.



Glavna tema sastanka je bila „Biznis analitika (Business Analysis)”. Glavni govornik je bio naš dragi gost iz Slovenije, Aleš Štampihar, ispred IIBA Slovenia Chapter. International Institute of Business Analysis (IIBA) međunarodna je organizacija profesionalaca iz oblasti biznis analize (Business Analysis), dok je Aleš Štampihar predsednik Slovenačkog odeljka.

Oblasti biznis analiza i controlling imaju dosta sličnosti u svojim misijama, metodologiji i alatima. Za biznis analizu je karakteristično to da je najprisutnija u telekomunikacijama, bankama i osiguranju, odnosno u projektima koji zahtevaju veća IT ulaganja. Ukoliko bismo mi controlleri hteli da prisvojimo biznis analizu, onda bismo mogli da kažemo da je ona i jedan od podprocesa u okviru controlling procesa „Controlling CAPEX-a, odnosno controlling projekata”.

Prezentaciju sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom 30. 3. 2018. (<http://mcb.rs/free/tekstovi/>)

Aleš je bio izuzetno inspirativan, s dosta primera iz svoje duge poslovne prakse. Za više informacija oko same biznis analize možete pogledati link [www.iiba.org](http://www.iiba.org) ili kontaktirati direktno s Alešom na [ales.stampihar@askit.si](mailto:ales.stampihar@askit.si).





# BITCOIN JE ZAKON!

Klub CFO & Controlling,  
36. sastanak, Hotel M, 20. 4. 2018.

Iako deluje malo neobično, glavna tema sastanka za controllere je bila „Bitcoin i Blockchain“. Ovo je vruća tema u mnogim diskusijama, pa su i controlleri poželeti da čuju o trgovini bitcoin-ima, rudarenju i slično. Interesovanje je bilo izuzetno i preko 80 controllera je došlo na sastanak.

Glavni prezenter je bio Nikola Korbar, direktor Centra za ekonomska istraživanja Beograd i specijalista za kriptovalute. On je održao izuzetno zanimljivo, praktično i provokativno predavanje o bitcoin-u, kriptovalutama, rudarenju, blockchain tehnologiji i slično. Controlleri su neprekidno prekidali Nikolu pitanjima s obzirom

na aktuelnost materije i bilo je preko stotinu različitih pitanja, pojašnjenja, saveta i slično.

Zanimljivost je da je jedan od učesnika, Ivan Đolić iz kompanije Adacta, aktivan učesnik na tržištu kriptovaluta, i Ivan je davao primere kako on lično kupuje i prodaje valute, zatim o elektronskom novčaniku i slično.

Prezentaciju sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom 20. 4. 2018. (<http://mcb.rs/free/tekstovi/>)

Za više informacija o bitcoin-u i blockchain-u možete pogledati link [www.ceib.rs](http://www.ceib.rs) ili kontaktirati direktno s Nikolom na [nikola@ceib.rs](mailto:nikola@ceib.rs)



# CONTROLLING U PUNOJ BRZINI

Klub CFO & Controlling,  
37. sastanak, hotel Crowne Plaza, 18. 6. 2018.



Iako je u Beogradu bila nesnosna junska vrućina, to nije sprečilo 80-ak controllera da se pridruže 37. sastanku Kluba CFO & Controlling. Razlog je bila sjajna tema „Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji”, odnosno četiri vrhunska prezentera iz najboljih kompanija iz Srbije.

Na ovom sastanku imali smo priliku da vidimo četiri prezentacije i četiri sjajna govornika:

- Jasnu Smiljanić, direktora funkcije za računovodstvo, TELEKOM SRBIJA
- Jovana Krstića, finansijskog direktora, FERRING PHARMACEUTICALS
- Svetlanu Pajić, finansijskog direktora, MLEKOPRODUKT i
- Vladimira Popovića, finansijskog direktora, TRANSFERA

Zaista je impresivno kada u tri sata vidite prezentacije o controllingu iz četiri potpuno različite industrije kao što su telekomunikacije, farmacija, FMCG i logistika. Pored toga, naši prezenteri imaju mnogo praktičnog iskustva i njihovi saveti su jednostavni, praktični i gađaju u suštinu controllinga. Učesnici su zaista uživali i pokazali da je controlling u Srbiji na pravom putu.

Prezentacije sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom 18. 6. 2018. (<http://mcb.rs/free/tekstovi/>)





# KOUČING U FINANSIJAMA

Klub CFO & Controlling,

38. sastanak, hotel Crowne Plaza, 30. 8. 2018.



Controlleri su biznis partneri menadžera, a da bi to postali, potrebno je i da razumeju rad s ljudima. Tema ovog sastanka je bila „Koučing u finansijama” i naše drage dame Maja, Dragana i Jelena pokazale su nam kako raditi s ljudima.

Jelena nam je objasnila kako se kod nje rodila strast da uđe u svet koučinga. Potom je definisala sam pojam koučinga, osvrnula se na njegov razvoj, spomenula i ICF, vodeću globalnu organizaciju koučing profesionalaca i ukazala na važnost da se napravi razlika između profesionalnih i tzv.





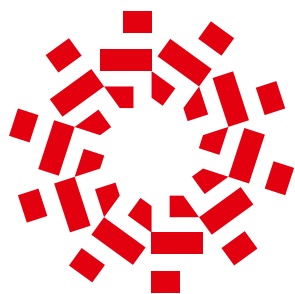
samoprovanih koučeva. Svoje izlaganje je završila govoreći o veštinama koje jedan kouč treba da poseduje, kao i kome je koučing namenjen.

Dragana je objasnila koučing proces – iz čega se on sastoji i gde je fokus u procesu. Takođe nam je dala odgovore na to kako nam kouč može pomoći da pravilno postavimo cilj. Dragana je zatim publiku pitala za očekivanja, tj. šta to oni žele da ponesu s ovog sastanka i odgovori su bili veoma različiti – od „želim da saznam dodatne informacije”, pa do „želim da

odavde izađem s jasnijom idejom o koučingu i da pravilno postavim cilj”.

Usledila je podela učesnika u tri grupe, u kojima su zajednički radili na postavljenim ciljevima. Na kraju sastanka, učesnici su sumirali utiske i pušten im je motivacioni video pod nazivom „Daj sve od sebe” Džima Rona, koji je objedinio sadržaj ovog sastanka.

Prezentacije sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom 30. 8. 2018. (<http://mcb.rs/free/tekstovi/>)



# CFO & Controlling

K L U B

## o Klubu

Klub CFO & Controlling je osnovan 2011. godine, okuplja 400 članova i najveći je klub iz oblasti finansija i controllinga u Srbiji. Glavna aktivnost u Klubu su redovni mesečni sastanci na kojima se okuplja preko 100 članova.

## Članovi

Članovi su profesionalci koje zanimaju finansije i controlling. Svako može da postane član Kluba. Članovi su CFO, Head of controlling, controlleri, analitičari, planeri, ekonomisti, specijalisti za izveštavanje, specijalisti za obračun cene koštanja i sl.

Članovi dolaze iz najboljih kompanija: NIS AD, Telekom Srbija, Delta Holding, Carlsberg, Apatinska pivara, Leoni, MK grupa, Carnex, VIP, Frikom, Mercator S, Michelin, Dijamant, Porsche, Atlantik grupa, Komercijalna banka, Societe Generale Bank...

## Kontakt

**Menadžment Centar Beograd**

011 3047 126, 063 8500 991

office@mcb.rs

www.mcb.rs







---

## Sastanci

Sastanci se održavaju deset puta godišnje od 16:00 do 20:00. Do sada je održano 48 sastanaka, i na svakom sastanku je prisustvovalo preko 100 učesnika.

Govornici na sastancima su isključivo ljudi iz prakse, kao što su CFO, Head of controlling, CEO, Sales controller, Factory controller, Reporting manager i sl.

Teme na sastancima su iz finansija i controllinga: Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji, Sales controlling, Analiza finansijskih izveštaja, Business Intelligence, Reporting, Business case, Biznis analitika, HR controlling, Budžetiranje...

---

## Korist za tebe

- 10 besplatnih sastanaka godišnje
- 50% popusta na kongres controllera
- 20% popusta na knjige iz controllinga
- 10% popusta na treninge iz finansija i controllinga
- 5% popusta na Akademiju controllinga
- Besplatan „Controlling magazin“
- Najnovije vesti i trendovi iz finansija i controllinga
- Networking sa preko 400 najboljih CFO i controllera u Srbiji
- Klub aktivno pomaže kolegama da pronađu novi posao

---

## Podrška



Microsoft



GoPro



M&I SYSTEMS, CO. GROUP



---

## Članarina

99 EUR godišnje (pojedinačna)  
499 EUR (korporativna)

---

# THE DIGITAL ENTERPRISE - THE POWER OF DIGITAL ENTERPRISE IS BEYOND YOUR EXPECTATIONS

Klub CFO & Controlling,  
39. sastanak, hotel Sheraton, 27. 9. 2018.



M&I SYSTEMS, CO. GROUP

Klub CFO & Controlling nastavlja uspešnu saradnju s kompanijom M&I Systems, Co., i tradicionalno, već treću godinu zaredom, organizuje događaj u Novom Sadu. Digitalizacija je imala uticaj na postojeći i čvrsto ustaljeni poslovni model kao nijedna promena do sada. Sa sigurnošću možemo reći da gotovo sve kompanije danas koriste digitalnu tehnologiju u nekom obliku, kao i da njihova brza evolucija može da predstavlja kako priliku tako i pretnju za poslovanje kompanija. M&I Systems, Co. je, 27. septembra 2018. godine, u hotelu Sheraton u Novom Sadu, organizovao događaj s temom „The Digital Enterprise”.

Događaj je otvorio Vladan Balaban, generalni direktor kompanije M&I Systems, Co. On je predstavio poslovanje M&I Systems, Co. Grupe, sve njene članice, kao i strategiju kojom se vodi grupa. Kroz program događaja i niz prezentacija kao i case-ova, prikazano je kako kombinovanje rešenja, tehnologija i znanja može da pomogne kompanijama da ostvare potpunu automatizaciju procesa i da im omogući da postanu Digital Enterprise.

Jedan od govornika bio je i Mario Baldi, CEO kompanije Scheer Group iz Nemačke, koji je predstavio saradnju s kompanijom M&I



Systems, Co. Group, kao i ulogu i jedne i druge kompanije u procesu digitalne transformacije.

Kao odgovor na pitanja kao što su „Kako iskoristiti IT kao konkurentsku prednost u razvoju poslovanja“, „Kako preispitati postojeće poslovne modele“, „Kako unaprediti način na koji se isporučuje vrednost klijentima i način na koji se vrši adaptacija na promene“, CEO i CTO M&I-ja Branislav Zobenica i Mita Stojić predstavili su Beyond digitalnu platformu. Kako sve kompanije imaju više različitih IT sistema koje koriste, ova platforma će omogućiti efikasnu integraciju i komuniciranje ovih sistema. Beyond digitalna platforma će omogućiti digitalnu transformaciju poslovne logike, a analiza postojećih podataka i procesa u kompaniji rezultiraće kvalitetnim sistemom za donošenje odluka i end-to-end poslovanjem, čime će se maksimalno iskoristiti potencijal koji donosi digitalizacija.

Usled izazova koji nastaju digitalizacijom i razvojem tehnologije, termin *robot*, uz izmenjen sadržaj, ulazi u svakodnevnu upotrebu. U nekim industrijama, gotovo polovina aktivnosti koje pojedinci u kompanijama danas obavljaju može biti automatizovana. Zaposleni svakodnevno obavljaju veliki broj zadataka koji zahtevaju tačnost i brzinu, a koji ne moraju nužno zahtevati odlučivanje. Brza evolucija tehnologije omogućila je razne opcije kojima se ostvaruje automatizacija poslovnih procesa i unapređenje poslovanja. Nova članica M&I Systems, Co Grupe Robotiq.ai predstavila je na događaju svoju usku specijalnost i jedan od načina automatizacije poslovnih procesa – Robotic Process Automation (RPA).

Marko Gudelj i Darko Jovičić su predstavili Robotiq.ai odnosno Robotic Process Automation (RPA). Na ovo predavanje nadovezao se Paul Fatinger, partner u kompaniji BDO, koji je prikazao kako je BDO implementirao RPA u svojim procesima i koji benefiti su ostvareni kao rezultat.

Jasmina Krstić, menadžer Odeljenja za upravljanje performansom u kompaniji M&I Systems, za kraj je dala odgovor na pitanje šta znači i zašto je važno da svaka kompanija postane data-driven.

Prezentacije sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom





# CFO BUDUĆNOSTI by ORACLE

ORACLE®

Klub CFO & Controlling,  
40. sastanak, hotel Crowne Plaza, 19. 10. 2018.





Na 40-om sastanku pokušali smo da se „igramo” Milana Tarota, Tarabića i Nostradamusa i da odgovorimo na pitanje: „Kako će izgledati CFO budućnosti, koje ga promene očekuju i kako da iskoristi IT?”

Glavni pokrovitelj sastanka je bila svetska IT kompanija Oracle i njena dva govornika Urban Jovanović i Maja Gregurić pobrali su veliki aplauz. Pored Urbana i Maje, imali smo i sjajne predsta-

vnike iz kompanije Telekom Srbija i Unicredit banke.

Prvi govornik je bio Urban Jovanović. Urban je veoma nadahnuo pričao o takozvanom Augmented CFO. Koncept Augmented CFO tehnologija danas omogućava sektoru finansija mnogo veću sposobnost razumevanja šire slike i prihvatanja odluka, a Oracle je identifikovao četiri ključne sposobnosti koje moderan CFO mora da savlada:



- Automate (automatizacija) – kako radikalno automatizovati sve poslovne procese,
- Visualize (imati insight) – razumeti šta se dešava u organizaciji, a tu su analitički alati od velike pomoći,
- Impact (uticaj) – kako sektor finansija pomoću tehnologije može uticati na proces,
- Shape (dizajn procesa) – kako pomoću modernih alata dizajnirati proces.

Urban je zatim govorio o chatbot-ovima i virtuelnim asistentima – digitalnim alatima koji rade određene poslove za nas (poslove koje je moguće isprogramirati), a zatim je praktično pokazao učesnicima kako funkcionišu virtuelni asistent.

Posle Urbana, sledeći govorik je bio Dejan Manojlović iz Unicredit banke, koji nam je govorio iz ugla korisnika Oracle-ovih proizvoda. Zahvaljujući Oracle Hyperion alatu, sam proces izveštavanja i planiranja u banci je mnogo jednostavniji. Hyperion je prvi od dva Oracle-ova alata koje koristi controlling Unicredit banke, a ujedno je i najrasprostranjeniji proizvod za budžetiranje. Njihovo iskustvo s Hyperionom je bilo s dosta poteškoća na početku, ali vremenom je on postao nezamenljiv alat u smislu mogućnosti razbijanja podataka do najdubljih hijerarhijskih nivoa što filijala, što proizvoda, a odlična je i njegova mogućnost formiranja korisničkih grupa. Dejan



je istakao još jednu prednost Hyperion-a u odnosu na druge alate, a to je mogućnost simulacije poslovanja u budućnosti, gde vi unesete određene pretpostavke u sistem i pokretanjem procedura u Hyperion-u dobijete kompletan *forecast* za budući period.

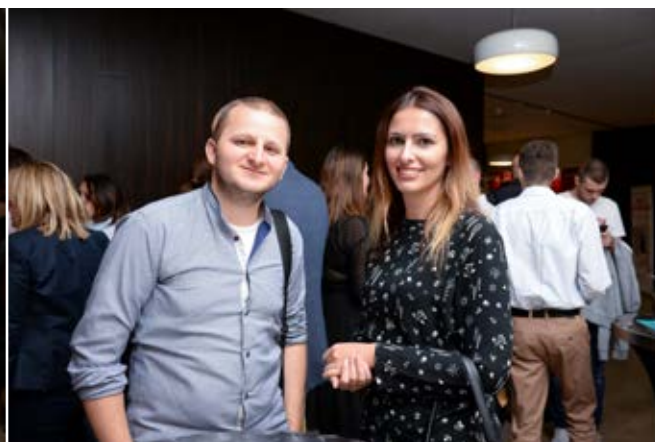
Ivana Davidović iz Telekom Srbije podelila je iskustvo korišćenja Oracle-ovih proizvoda u delu planiranja i istovremeno finansijske i budžetske kontrole. Takođe je govorila i o uvođenju Hyperion-a u Telekom, kao i o HFM aplikaciji koja olakšava planiranje između zavisnih preduzeća.

Za kraj sastanka sačuvali smo gosta iznenađenja – Maju Gregurić. Maja nije govorila o

softverskim IT rešenjima, već je imala jednu neobičnu i sjajnu temu: „Razlike u biznisu i kulturi između Hrvatske i Nigerije”. Maja je živela i radila u 28 zemalja sveta, između ostalog i u Nigeriji, pa nam je prenela specifičnosti života tamo. Maja je dobila ogroman aplauz, a opšti utisak svih učesnika posle Majinog predavanja je da bi svi poželeti da odu u Nigeriju.

Nakon završetka predavanja, imali smo i sjajan ručak, što je bila odlična prilika za networking.

Prezentacije sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom 19. 10. 2018. (<http://mcb.rs/free/tekstovi/>)



# MICROSOFT FOR CFO & CONTROLLING

Klub CFO & Controlling,  
41. sastanak, Microsoft, 23. 11. 2018



Microsoft je, verovatno, jedna od najpoznatijih američkih IT kompanija i gigant u svetskim okvirima. Na naše ogromno zadovoljstvo, Klub CFO & Controlling je po drugi put bio gost Microsoft-a, gde smo imali sjajnu prezentaciju na temu „Microsoft for CFO & Controlling”.

Sastanak su otvorili Bojan Šćepanović, predsednik Kluba CFO & Controlling, i Darko Bogojević, Marketing Manager, Microsoft. Pored Darka i Bojana, na sastanku smo imali prilike da čujemo i tri sjajna predavanja:





- Modern Finance: Digital Transformation in Microsoft Finance
  - Andri Papaleksis, Finance Manager CEE Multi-Country, MICROSOFT
  - Remko Veldman, Finance Manager CEE Multi-Country, MICROSOFT
- Connect and Grow Your Business; Microsoft Dynamics Business Central
  - Nenad Šljivić, regionalni specijalista za biznis aplikacije, MICROSOFT CEE

- Microsoft Dynamics 365 Business Central kroz Power BI
  - Petar Miljković, generalni direktor, GoPro

Prvi set predavanja je započela Andri Papaleksis opisom uloge finansijskog direktora u okviru Microsoft-a. Kroz Power BI i Machine learning, Microsoft oblikuje finansijsko izveštavanje i poboljšava produktivnost finansijskog direktora koji pokriva 24 zemlje. Andri je spominjala i sajber-rizike, kao i naglašenu potrebu

finansijskog direktora da bude agilniji u adaptiranju na promene.

Remko Veldman je objašnjavao šta jedan radni dan u finansijama daje kao rezultat. Kako koristimo tehnologiju da proizvedemo informacije za donošenje odluka? Koliko se izveštavanje menja? Ranije je prevođenje podataka u akciju podrazumevalo:

- Preuzimanje čistih podataka;
- Korišćenje jednog do dva izvora za prikupljanje podataka.

Sledeći korak je bilo prezentovanje podataka biznis partnerima, i to:

- Podaci iz prošlosti, izrada izveštaja, pre svega u Excel-u;
- Odgovor na pitanje zašto su se određene akcije desile – u pitanju je malo dinamičniji korak, koji daje vrednije informacije, ali se te informacije vezuju i dalje za prošlost;
- Pogled unapred, a to su predviđanja za budućnost koja jesu added value i suština današnjeg izveštavanja.

Do predviđanja koja donose vrednost dolazimo uz pomoć magične formule koja glasi:

Data + Knowledge + Action = Impact

U pitanju su tri ključna stuba, a treći stub, „akcija”, iznova podrazumeva ljudski faktor koji uz svoju veštinu storytelling-a može finansijske izveštaje prevesti u priču koja je slušaocima intrigantna, zanimljiva i pre svega razumljiva. Tehnologija u finansijama takođe vraća do sada





retku i gotovo neostvarivu privilegiju ostvarenja balansa između privatnog i poslovnog života, te fleksibilnu organizaciju radnog vremena i prostora.

Nakon ovog predavanja usledio je Bojanov čuveni networking, a zatim pauza za ručak, kafu i druženje.

Drugo predavanje otvorio je Nenad Šljivić. Microsoft Dynamics 365 Business Centar integriše nekoliko modula: Sales, Customer service, Field service, Marketing, Retail, Talent, Finance and operations i Project service automation. Svi ovi moduli su izvanredno integrisani i usaglašeni. Pored toga, Nenad je prezentovao i mogućnosti Power BI alata.

Poslednji govornik je bio Petar Miljković iz kompanije GoPro. Petar je govorio o Power BI Pro alatu za analitiku i izveštavanje. U pitanju je vrhunski sistem Microsoft-a za izveštavanje. Petar je dao primer maloprodaje u više objekata, gde alat može izdvojiti tokom dana objekat s boljim nivoom prometa, te izvršiti prenos proizvoda iz jednog u drugi, pronaći SKU s najboljim maržama i sl. Takođe, Power BI razbija predrasude i strah od cloud-a, te outsourcing-a svega što nije core business kompanije. U prošlosti, bilo je prvo neophodno upoznati se sa BI, a onda i doći do dovoljno podataka kako bi izveštaji bili pametni. Sada u startu imamo sve što nam je neophodno.

Prezentacije sa sastanka možete pronaći na sajtu MCB > FREE > Prezentacija, pod datumom 23. 11. 2018. (<http://mcb.rs/free/tekstovi/>)

# ANALIZA FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U PRAKSI

Klub CFO & Controlling,

42. sastanak, hotel Crowne Plaza, 21. 12. 2018.



„Sve je lako kad si mlad...” čuveni je refren Priljavog kazališta. Isto tako, veoma je lako analizirati finansijske izveštaje kada ti Bojan lično pojašnjava racio brojeve. Na ovom sastanku okupio se rekordan broj učesnika, preko 100. Bojan je na poslednjem sastanku u 2018. godini pojašnrio kako se radi analiza finansijskih izveštaja.

Učesnici su bili podeljeni u grupe i svaka grupa je imala po 45 minuta vremena za analizu

finansijskih izveštaja koje su imali pred sobom. Izveštaji su bili pravi i skinuti sa sajta APR-a. Nakon 45 minuta rada usledila je pauza za kafu i druženje, gde su učesnici imali prilike da se bolje upoznaju i razmene utiske s prethodne vežbe.

Posle povratka s pauze, imali smo kratke prezentacije, a zatim je Bojan polaznike uveo u holističko razmišljanje o kompaniji, kao i o analizi finansijskih izveštaja. Bojan je objašnjavao





DuPont analizu, kao i razlike između različitih ROI – ROE, ROCE, RONA, ROIC, ROCE, ROA itd., odnosno dao je jasne smernice kako izračunati najbolji ROI (ROACE).

U sledećem delu, učesnicima je predstavio finansijski trougao – likvidnost, profitabilnost, zaduženost – kao i glavne racio brojeve koje mogu da analiziraju. Naravno, vreme od tri časa je kratko za detaljno prolaženje svih racio bro-

jeva; no, i za ovako kratko vreme, polaznici su izašli s mnogo jasnijom slikom šta znači konkretna i praktična analiza finansijskih izveštaja.

Bojan je na sebi svojstven i duhovit način uspeo da objasni najbitnije pojmove oko finansijske analize, a učesnici su bez obzira na kratak rok uspeli da razmene znanja s kolegama, nauče nove finansijske racio brojeve i da se dobro zabave.



VLADAN BALABAN  
MANAGING PARTNER  
M&I SYSTEMS, CO. GROUP

# HOKEJAŠ U RALJAMA IT-A

## POSAO

■ **Digitalna transformacija je došla u Srbiju, a M&I Systems, Co. Group je jedan od lidera novih tehnologija. Šta u stvari znači digitalna transformacija i kakva je vaša uloga kao kompanije?**

Digitalna transformacija (DT) je postala *buzzword* u poslovnom svetu, ali i te kako ima značenje. Ukratko rečeno, ona predstavlja primenu digitalnih tehnologija na određeni proces, kojima taj proces dobija na vrednosti. Tako gledano, DT nije ništa novo i postoji od kada je digitalizacija uzela maha pre više desetina godina. Ali u ranijem periodu je tehnologija, ili u našem slučaju IT tehnologija, teško mogla da prati neki proces. Kasnije je napredovala i s lakoćom omogućavala potpunu digitalizaciju procesa. Danas živimo u vremenu kada je IT praktično „nadjačao” postojeće poslovne modele i otuda omogućio takvu digitalnu transformaciju da su nastali potpuno novi poslovni modeli koji se ranije nisu mogli ni zamisliti. Tako su nastali Uber, Airbnb i ostali najzvučniji svetski primeri.

Naša filozofija je da svaka DT počinje i završava se klijentom. Zato često volim da kažem da smo uvek na istoj strani sa svojim klijentima i da nam strategije moraju biti „aligned”. Jednostavno, mi digitalizujemo njihov svakodnevni posao – kako mi njihov, tako i oni svojih klijenata. M&I Systems je DT svojih poslovnih partnera započeo pre 30-ak godina. Kao što sam pomenuo, tada je bilo dovoljno da oslušujemo kompanije i nudimo rešenje

koje je pokrivalo osnovne poslovne procese u preduzeću. To smo u većini slučajeva činili našim ERP rešenjem MIS uz implementaciju Business Intelligence (BI) rešenja. Danas su naši klijenti mnogo zahtevniji jer su i njihovi poslovni modeli i procesi mnogo zahtevniji. Samim tim je naša paleta proizvoda i usluga mnogo šira kako bismo što bolje mogli pomoći partneru u digitalizaciji, a i u digitalnoj transformaciji. Mi smo kompletnu paletu organizovali kao jedinstvenu, a opet kompozitnu ponudu u obliku Beyond digitalne poslovne platforme. Ona i dalje obuhvata ERP kao okosnicu sistema, ali pored toga obuhvata oblasti kao što su Robotic Process Automation (RPA), Business Intelligence (BI), Business Process Management (BPM), razvoj FinTech aplikacija, razne mobilne i web aplikacije kao i usluge integracije koje su neizostavne u bilo kojem složenijem poslovnom okruženju.

Ono što se promenilo za sve ove godine je to da klijenti sve više očekuju da mi, kao tehnološki lideri, njima donesemo predlog za transformisani model poslovanja. Samim tim moramo biti mnogo proaktivniji u pristupu njima, a kao glavna inspiracija služe nam svetski poznate kompanije koje, nažalost, još uvek idu korak ispred kompanija u regionu. Samim tim, svom portfoliju rešenja dodajemo elemente veštačke inteligencije, mašinskog učenja, robotizacije, cloud-a itd. Praktično, prelazimo iz domena digitalnih poslovnih platformi u domen inteligentnih poslovnih platformi.



Ono što se nije promenilo je to da nam je fokus ostao isti – pomoći poslovnim klijentima da kroz upotrebu novih tehnologija ostvare dodatnu vrednost u poslovanju. Na tome se zasniva naša misija i vizija.

**■ M&I postoji preko 30 godina i vi ste najveći domaći proizvođač i implementator ERP-a. Ako bismo želeli da pojednostavimo, vi ste „srpski SAP”. Da li možete da nam opišete svoju istoriju, kako ste nastali, kao i glavne proizvode i klijente?**

Ipak nešto manje. Ove godine smo obeležili 28 godina postojanja.

Mi smo krenuli kao porodična firma – moj otac, prof. dr Neđo Balaban kao osnivač i, nešto kasnije, Nikola i ja. Imali smo tu sreću da smo učili od jednog od najboljih s ovih prostora. Njemu sam neizmerno zahvalan za sve što sam naučio, to što sam danas i što volim ono što radim.

Oduvek nam je strategija bila zadovoljstvo kupaca i isporuka rešenja koja će optimizovati njihove procese, pomoći im u poslovanju i donošenju odluka. U vreme devedesetih, ovo je bio veliki izazov; prodavati „znanje” i softver u tadašnjim uslovima učinilo nas je onim što danas jesmo.

Vratio bih se na poređenje iz vašeg pitanja, tj. tezu o nama kao „srpskom SAP-u”. Koliko god da mi to poređenje laska, ne bih išao toliko daleko. Nama je SAP važan partner, u mnogo čemu i uzor, imamo i razvijamo snažnu SAP ekspertizu, naš SAP tim radi kako na lokalnom i regionalnom, tako i na internacionalnom tržištu, međutim – mi smo ipak imali svoj put. I imali smo želju biti i ostati – M&I Systems, Co. To je nešto teži put, svakako duži put, put koji ponekad dovodi do odluka i izbora koji nam se kasnije čine pogrešnima, ali – to nas je u velikoj meri izgradilo, dovelo do toga gde smo danas.

**■ Kada je u pitanju M&I, posebno je impozantna lista vaših partnera – svetski poznatih kompanija kao što su SAP, IBM, Microstrategy, Microsoft, Scheer Group, BDO... Možete li nam reći šta je najviše doprinelo tome da vas globalni giganti prepoznaju kao pouzdanog partnera?**

U IT svetu se ne može raditi bez partnera jer bi to značilo da radite sve od nule pored već

postojećih platformi. To je u današnje vreme posebno izraženo pošto se očekuje znatno veća agilnost u izradi rešenja i brz *time-to-market*. Mi smo svoje partnere pažljivo birali, tako da našu Beyond digitalnu poslovnu platformu možemo urediti na optimalan način.

Verujem da se taj profesionalizam oseti i s druge strane i da nas zato velika imena prepoznaju kao pouzdane partnere. Istrajni smo u ovom poslu i uvek smo ispunjavali svoje obaveze prema partnerima. Možda čak i nešto važnije od ispunjavanja obaveza – ispunjavali smo očekivanja partnera! U određenim trenucima su neki potezi možda delovali i kao neisplativi, ali nakon nekog vremena sve dođe na svoje mesto. Zato je danas situacija takva da nas partneri koje ste spomenuli često i preporučuju kompanijama, klijentima. Znamo da ćemo ispoštovati dogovore i dati svoj maksimum da se projekti uspešno implementiraju.

Danas lista naših partnera prelazi granice IT sveta. Konsultantske kompanije, pa čak i poresni savetnici i revizorske kuće, prepoznaju nas kao kvalitetnog IT partnera koji svojim rešenjima i ekspertizama može dati dodatnu dimenziju njihovoj ponudi. BDO je takav primer – jedan od onih primera na koje sam posebno ponosan.

Ovde bih se ipak zadržao na onom što je za mene ključni faktor uspeha M&I-a, a to su moje kolege, naši zaposleni u M&I-u. Skoro svakodnevno slušamo o tehnologiji, digitalizaciji, procesima, optimizaciji, a zaboravljamo svoj najbogatiji resurs – ljudske resurse. Najbitniji deo M&I su naši ljudi. Svega ovoga nikada ne bi bilo i partneri nas ne bi cenili i percipirali na način na koji danas to čine da nije njih. Ovo je njihova firma, svih do jednoga, i onih koji su sad tu i onih koji su utkali svoje vreme, znanje i ljubav u sve što smo danas.

**■ Vi ste domaća kompanija iz Novog Sada i imate preko 200 zaposlenih u pet zemalja. Koliko je lako ili teško naći dobrog IT stručnjaka? Da li u Srbiji imamo dobar izbor IT stručnjaka?**

Mi smo jedna od retkih domaćih IT kompanija ovog tipa na ovim prostorima. Smatramo da je to prednost za domaću ekonomiju, iako često na svojoj koži osetimo i posledice.



Dobrih IT stručnjaka u Srbiji ima, ali to u odnosu na zahteve tržišta nije dovoljno. Nekada su se ljudi bavili informacionim tehnologijama zato što to vole. Zbog toga smo imali veliku koncentraciju dobrih stručnjaka. Danas je poznato da su poslovi u IT-u dobro plaćeni i nije čudno da se mnogo dece upisuje upravo na IT smerove. Nažalost, nemaju svi talenta za taj posao i kvalitet u proseku pada. Rezultat toga je da ih kvantitativno možda čak i ima dovoljno, ali kvalitativno sasvim sigurno ne.

Fluktuacije u IT kompanijama su znatno veće nego ranije, što takođe narušava kvalitet. U pitanju je takav posao gde ne možete naučiti da radite i onda prelaziti iz kompanije u kompaniju i biti produktivni od starta. Često je potrebno više meseci da neko dostigne zahtevani nivo produktivnosti. Ali mislim da ovi problemi nisu odlika samo Srbije već IT zajednice na svetskom nivou.

Mi znamo kako da dođemo do dobrih IT stručnjaka. Prepoznati smo u regionu kao pouzdan poslodavac, imamo korektan i prijateljski odnos sa zaposlenima, imamo svoje proizvode koje razvijamo, implementiramo i održavamo. Sve to ljudi prepoznaju i znaju zašto bi došli kod nas da rade. Pored toga, mnogo ulažemo u edukaciju svojih zaposlenih, tako da često stvaramo seniore od ljudi bez iskustva.

### ■ Kao kompanija imate iza sebe više od 350 realizovanih IT projekata. Na koje od njih ste posebno ponosni? Koji su najveći problemi kod implementacije IT projekata?

Ponosan sam na gotovo sve projekte koje smo uradili kroz svoju istoriju. Recimo da sam najponosniji na one gde smo digitalizovali baš veliki deo procesa, gde je klijent stekao značajno unapređenje uvođenjem našeg sistema ili gde smo mi mnogo naučili i kao kompanija sazreli. Kako to obično biva u praksi, to ne znači da su takvi projekti za nas kao kompaniju bili i najisplativiji.

Ovo pitanje me je podsetilo koliko poslovanje mnogih kompanija počiva na našem softveru. Pa tako, kada kupujete hranu, piće, alat, odeću, obuću, nameštaj, nakit, vrlo je verovatno da u *frontu* ili u pozadini funkcionišu naši proizvodi, bilo na kasi, bilo u magacinu ili u B2B razmeni podataka. Isto važi i za mnoge proizvodne i trgovačke firme, ali i za elektrodistribuciju, penzioni fond, osiguranje, banke itd. Ako uzmemo u obzir da se preko našeg softvera obračunava oko 100.000 plata svakog meseca i koliko stanovnika u Srbiji je u radnom odnosu, lako ćemo doći do računice da je naš procenat zastupljenosti u Srbiji i regionu visok.

Ne bih ovom prilikom nabrajao imenom naše klijente, kompanije koje su nas prepoznale kao partnera za digitalnu transformaciju – ali ću s neskrivenim ponosom reći da ih ima mnogo i da dolaze iz svih privrednih sektora.

Najveći problem kod svake implementacije IT-a jesu ljudi, tj. strah od promena i otpor promenama. Tehnologija više ne predstavlja ograničenje, sve se da uraditi i savladati. Bude tu i tamo „štucavica” s performansama sistema, kvalitetom ulaznih podataka, masovnim migracijama podataka i slično, ali to se da prevazići u kratkom roku. Međutim, ljudske navike, otpor promenama i strah od novog čine glavne probleme. S time je najteže nositi se i to najduže traje. Svi naši klijenti, tj. svi predstavnici naših klijenata s kojima saradujemo u projektima, sve su to profesionalci koji u ovakve projekte najčešće ulaze s mnogo entuzijazma i s velikim očekivanjima. Problemi koji se ispolje kasnije uglavnom nisu namerni, nego je to jednostavno u ljudskoj prirodi. Ali tada nastupaju naši konsultanti, koji imaju mnogo iskustva u implementaciji IT sistema i mogu da provedu klijenta kroz čitav proces. Zato je jedna vrsta umetnosti da nešto napravite, tj razvijete (što i većina IT outsourcing kompanija radi), a druga vrsta umetnosti da to implementirate i udahnete mu život u praksi. Verovatno ste čuli da je veliki procenat IT projekata neuspešan. Upravo je ta implementacija jedan od ključnih razloga i tu ja vidim snagu M&I grupe i razlog zašto nas mnogi prepoznaju kao pouzdane partnere.

■ Vi imate sistem od 7 partnerskih kompanija iz regiona. Kako kao CEO grupe postićete efikasno upravljanje u ovakvom tipu organizacije?

Efikasno upravljanje u sistemu više kompanija, od kojih svaka deluje na svom tržištu, a istovremeno deluje na drugim tržištima, učestvuje u projektima M&I Grupe, preklapa se u uslugama s ostalim kompanijama itd. može se



postići samo usvajanjem temeljnog principa u svakoj od kompanija unutar M&I Grupe – principa odgovornosti! To je princip na kojem insistiramo, vrednost koju negujemo i koju promoviramo u M&I Grupi. Određena korporativna pravila i standardi postoje, međutim, bez odgovornosti – sva ta pravila u praksi padaju u vodu, postaju više kočnica, nego pokretač razvoja. Kad govorim o odgovornosti, govorim o odgovornosti prema rezultatu, prema preuzetim obavezama, prema klijentima, prema kolegama, prema ostalim kompanijama u Grupi, a i prema Grupi kao takvoj.

Naravno, tu i tehnologija pomaže. Imamo tu sreću da možemo koristiti mnogo vlastitih rešenja u aspektu izveštavanja, planiranja i upravljanja resursima – čime je upravljanje znatno olakšano.

## CONTROLLING

■ **Kao što smo gore naveli, M&I Systems, Co. Group se sastoji od 7 partnerskih kompanija. Kako izgleda proces controllinga u jednom takvom sistemu i koje su njegove specifičnosti?**

Controlling u 7 kompanija je znatno složeniji od controllinga u samo jednoj kompaniji. Praktično, imate više sistema unutar jednog sistema. Dodatni problem je što naših 7 kompanija nisu „kopija” majke kompanije. To je slučaj samo s našom kompanijom u Banja Luci, dok preostalih 5 kompanija ima svoje specifične niše i strateški učestvuje u delu naše Beyond digitalne poslovne platforme.

Kako nema upravljanja bez controllinga, on je sastavni deo upravljačkih aktivnosti na svim nivoima upravljanja, u svim procesima. Controlling prati našu strategiju, koja se odnosi na celu grupu. Svaka od kompanija članica ima svoje stratejske ciljeve, koji su poravnati sa stratejskim ciljevima grupe. Stratejski ciljevi su formulisani po BSC (Balanced Score Card) metodologiji, tako da su oni tvorevina ključnih ljudi svih kompanija iz grupe i odnose se na sve perspektive poslovanja. Controlling grupe je uspostavljen na stratejskom nivou, tako da prati realizaciju stratejskih ciljeva grupe i njenih članica. Operacionalizaciju ciljeva na godišnje ciljeve i na ciljeve profitnih centara unutar

kompanija rade same kompanije uz centralizovanu koordinaciju. Time smo controlling objedinili/centralizovali na nivou grupe, ali smo implementaciju prilagodili pojedinačnim članicama.

Finansijske ciljeve je najlakše meriti, jer je njihovu operacionalizaciju lako uklopiti u šablon. Samo se analitika pomalo razlikuje, u zavisnosti od tipa proizvoda i usluge. Mnogo je veći izazov s drugim aspektima koji se kvalitativno razlikuju od kompanije do kompanije. Svi mi zajedno učimo u čitavom ovom procesu i korigujemo svoje poteze vremenom. Olakšavajuća okolnost u procesu controllinga je to što većinu procesa imamo podržanu aplikacijama, u većoj meri sopstvenim proizvodima, tako da imamo bogatstvo podataka za merenje i analizu.

Navikli smo se na konstantni proces učenja i unapređenja, pa i u domenu organizacije, tako da ne očekujemo da ćemo ikada naći savršenu organizaciju koja će moći da preživi sve tržišne promene bez kontinuiranih promena.

■ **Iza Vas stoje brojni ostvareni projekti implementacije BPM sistema u domaćoj privredi, čime ste bitno doprineli razvoju controllinga u našoj zemlji. Kakva je, po Vašem mišljenju, trenutna pozicija controllinga u Srbiji i kakve su perspektive za njegov dalji razvoj?**

Radeći u mnogim organizacijama na projektima analize procesa možemo zaključiti da postoje različiti načini uspostavljanja controllinga, u zavisnosti od tipa organizacije. Tako je u državnim i javnim ustanovama metodologija controllinga jasno uspostavljena, s tačno definisanim pokazateljima poslovanja. Međutim, zbog slabe informatizacije, prikupljanje podataka potrebnih za praćenje ostvarenja memnih pokazatelja je dosta sporo i nije u potpunosti pouzdano, te utiče na kvalitet controllinga. DT koja je u zamahu u ovakvim organizacijama bi trebalo da doprinese da controlling „zasija punim sjajem”, odnosno da doprinese bržem unapređenju rada.

Organizacije koje su korporacije ili banke i koje su delom u stranom vlasništvu imaju uspostavljen controlling koji dobro funkcioniše. Najveći potencijal za uspostavljanje controllinga je u privatnom sektoru koji je u zamahu. U zavisnosti od nivoa informatizacije, ove orga-

nizacije vrše merenja pojedinih pokazatelja, uglavnom koristeći Excel kao sredstvo za objedinjavanje i analizu podataka. Neke informatički naprednije imaju analitičke alate koji im omogućavaju da planiraju i prate ostvarenja na jednom mestu, što predstavlja dobru osnovu za uspostavljanje controllinga u celini. M&I Systems, Co. ima ekspertizu u ovoj oblasti i ima analitičke alate kojima podržava proces controllinga.

Što se tiče pozicije controllinga kao teme u poslovnoj zajednici Srbije – a u to uključujem i javne institucije – ipak nisam siguran da je controlling u Srbiji dovoljno etabliran, barem ne kao jedna od ključnih poslovnih disciplina. Pomake vidim, kako sam ranije već naveo – više se govori o controllingu, čak i prepoznavanje potrebe za kvalitetnim controllingom više nije izuzetak. Ali pravo pozicioniranje će se desiti tek izlaskom controllinga iz sveta rezervisanog isključivo za CFO funkciju, tj. povezivanjem controllinga s operativnim funkcijama i stalnom koordinacijom npr. s prodajnim i/ili projektnim funkcijama. Perspektivu vidim u generalnom razvoju organizacionih, poslovnih, generalno čak – menadžerskih veština. To će dovesti do kvalitetnijeg pozicioniranja controlling funkcije unutar kompanija.

### **Controlleri predstavljaju biznis partnere menadžerima. Koje vrednosti i veštine smatrate ključnim da bi vas klijenti prepoznali kao takve?**

Mi smo partner za digitalnu transformaciju. Rekao sam ranije da digitalizacija nije samo informacioni sistem, već i promena svesti i načina razmišljanja ljudi koji učestvuju u čitavom procesu. Pored toga što svojim klijentima pružamo informatizaciju poslovanja, kroz konsultantsku ekspertizu ih edukujemo kako da bogatstvo informacija što bolje iskoriste. Nema tog softvera koji može dobro da podrži proces ako u njega nije ugrađeno domensko znanje i ako ga ne implementiraju konsultanti iz tog domena. Mi smo tu u prednosti, jer je razvoj naših proizvoda u istoj kući s konsaltingom koji implementira proizvode kod korisnika. Tako se stvara bolje razumevanje između razvoja (IT) i biznisa. Controller je neko ko duboko poznaje posao! Dobar controller mora poznavati kontekst, strukturu, poslovnu kultu-

ru organizacije u kojoj radi i okruženja u kojem organizacija posluje. Na taj način bih opisao controllera unutar kompanije. Mi kao vendori – u prvom redu tehnološki vendori – moramo pokazati horizontalnu ekspertizu, poznavanje teme controllinga nezavisno od industrije u kojoj u datom trenutku nastupamo. Ukoliko je navedena ekspertiza nadograđena kvalitetnim tehnološkim rešenjima – tada se može očekivati da će klijenti vrlo brzo prepoznati vrednost ponude. Budući da našu ponudu držim upravo takvom – kvalitetnim tehnološkim rešenjima utemeljenim na metodološkom znanju – siguran sam da nas klijenti već prepoznaju kao takve.

### **Da bi controlling bio dobro sproveden, neophodna je dobra integracija IT rešenja. Jedno od takvih rešenja je i vaša platforma ARIS BPM. Možete li nam reći nešto više o efektima koji se postižu njenim uvođenjem?**

Moram vas ispraviti. Koliko god da mi je drago čuti takvo tumačenje, ARIS ipak nije naša platforma. ARIS je tehnološka platforma našeg partnera, kompanije Software AG. A vaše tumačenje mi je ipak drago da čujem zato što mi to govori da smo se u ovih proteklih 10-ak godina od kada se bavimo ovom tehnološkom platformom uspešno pozicionirali tako da se ARIS posmatra kao naša platforma. Kada uzmem u obzir da se radi o platformi koja je preko 20 godina svetski lider na području analize poslovnih procesa – tada takva percepcija tržišta znači mnogo.

Brojni su efekti primene ovakve tehnološke platforme, ali i metodološkog pristupa koji ona donosi. Navešću samo neke od njih, dokazane kroz brojne projekte – povećanje agilnosti poslovnih procesa, povećanje efikasnosti procesa, skraćivanje vremena implementacije IT rešenja, povećanje kvaliteta kroz bolju definiciju procesa, izbegavanje sistemskih prekidova i „uskih grla“, te kvalitetniju procesnu komunikaciju.

Ako govorimo o integraciji, analiza poslovnih procesa je svakako polazna tačka za dobru integraciju. Ovim aktivnostima se utvrđuju tačke integracije između aplikacija. Za svaku tačku integracije se definišu pravila kada se ona dešava, u kom smeru i pod kojim uslovima. Ti uslovi i pravila se implementiraju u integracione alate koji podržavaju procese.

Izmenama u poslovnim procesima se jednostavno sagledavaju uticaji promena na integraciju i eventualne izmene. Koristeći ovu platformu, organizacija drži pod kontrolom „saradnju” aplikacija, jer ona omogućava dobar monitoring integracionih tačaka i efekata na tok procesa. Na kraju, BPM ARIS je sastavni deo naše Beyond Digital Platform-e.

■ **Controlling još uvek nema svoje mesto u našem obrazovnom sistemu. Smatrate li da je potrebno uvesti poseban smer za controlling na našim fakultetima?**

Da li je neophodno uvesti ovakav jedan smer - nisam siguran, to bih ostavio fakultetima i ljudima koji se profesionalno bave edukacijom. Controlling je oblast koja spaja informatiku i biznis. Biznis je tu da postavi pravila i da zahteva podatke, a informatika da kvalitetnim rešenjima obezbedi podatke. Dobar controller mora biti i informatičar i ekonomista.

Možda je smer malo preambiciozna ideja, ali upoznavanje s temom i principima controllinga na svim poslovno usmerenim ekonomskim i/ili poslovnim fakultetima – to svakako. Uključenje teme controllinga na tehničke fakultete na smerovima koji se bave poslovnom informatikom – i to bi veoma dobro došlo.

## PRIVATNO

■ **Sznali smo da ste veliki ljubitelj hokeja na ledu. Za koji tim navijate i ko Vam je omiljeni igrač? Da li je moguće primeniti pravila iz hokeja na ledu u biznisu?**

Hokej na ledu je moja velika ljubav i strast još od detinjstva. Igrao sam ga u tadašnjoj Jugoslaviji, Americi, Evropi i u mnogim zemljama širom sveta. Pored „mog” kluba HK Vojvodina, najviše pratim NHL i tim Minnesota Wild u državi u kojoj sam igrao univerzitetski hokej četiri godine. Omiljeni igrač? Definitivno Mario Lemiju. Hokej je najbrži kolektivni sport na svetu, dinamičan, fizički i psihčki zahtevan sport, koji vas tera da u delovima sekunde reagujete, donosite što bolje odluke i anticipirate. Iz ove konstataci-

je, mislim da je više nego jasna paralela između ovog predivnog sporta i IT biznisa.

■ **Tokom karijere dokazali ste se kao uspešan direktor, a takođe ste i otac dva dečaka i jedne devojčice. Da li nalazite veći izazov u vođenju ljudi ili u vođenju dece? Koji savet biste dali kao otac?**

Sigurno najbitnija moja uloga, i zato za mene najizazovnija i najodgovornija, jeste uloga oca. Za razliku od IT-a, controllinga i digitalizacije, tj. mog svakodnevnog posla, moje mišljenje je da decu treba pustiti da se iskažu na njima svojstven način, da spoznaju svoju kreativnost i afinitete, pružiti im bezuslovnu ljubav i slobodu – ipak uz malu dozu *controllinga*.

■ **Zbog prirode posla kojim se bavite, često putujete. Koja je Vaša omiljena destinacija?**

Moja „druga kuća”, u kojoj sam proveo veoma lepe godine svog sazrevanja, sticanja prijatelja i učenja – Amerika.

■ **Vi ste počeli da se bavite IT-em 90-ih godina u vreme kada u Srbiji većina nije ni znala za njegovo postojanje. Kako su ljudi iz Vaše okoline reagovali?**

Sećam se mog brata Nikole, kao i drugara Vladimira i Nebojše, kako zajedno, 1996. godine, presrećni što smo uspeli da zaradimo za osam godina star golf, idemo u Vrnjačku Banju na IT skup. Ljudi su mislili da smo čudni i nije im bilo jasno čime se bavimo. Bili smo jedni od pionira u novosadskom IT svetu. Danas svi znate gde se Novi Sad, a naravno i Srbija, nalaze na IT mapi u Evropi, pa i šire.

■ **I jedno pitanje za kraj. Hajde da dajemo savete mladim ljudima. Šta bi Vladan poručio mladom Vladanu na početku karijere u ranim dvadesetim? Šta bi poručili Vladanu koji ima trideset godina?**

Veruj više u sebe, voli i ceni sebe i samim tim slušaj najviše sebe.

Budi još odlučniji u svojim namerama.



# AKADEMIJE

## AKADEMIJA CONTROLLINGA I

15 dana / 2.900 EUR



Sertifikovani program nemačke Controller Akademie Minhen. Najbolji trening program na svetu za controllere. Ukoliko želite karijeru u controllingu, onda je ovo prava Akademija za vas.

**Nivo 1: Controlling sistem**

**Nivo 2: Alati controllinga**

**Nivo 3: Planiranje u controllingu**

**Nivo 4: Psihologija u controllingu i izveštavanje**

**Nivo 5: Timski rad, analiza problema i prezentacija**

## AKADEMIJA CONTROLLINGA II

10 dana / 2.400 EUR

Nastavak čuvene Akademije controllinga I. Na drugom delu, controlleri ulaze dublje u funkcionalne delove controllinga: sales, cost, CAPEX. Pored toga, controlleri imaju dve sjajne i posebno napravljene obuke za controllere: Napredni Excel za controllere i Izveštaji u controllingu.

**Nivo 1: Sales controlling**

**Nivo 2: Cost controlling**

**Nivo 3: CAPEX controlling**

**Nivo 4: Napredni Excel za controllere**

**Nivo 5: Izveštaji u controllingu**

## AKADEMIJA SALES CONTROLLINGA

8 dana / 1.900 EUR

Akademija ima cilj da pomogne menadžeru prodaje da ostvari prodajne ciljeve – volumene, prihode, asortiman, maržu. Ovaj program je izuzetno praktičan, sa velikim brojem primera iz prodaje i controllinga. Posebna vrednost ovog programa je što menadžeru prodaje na jednostavan način objašnjava ključne pojmove iz finansija i controllinga. Ova Akademija je namenjena CEO, menadžerima prodaje, kao i sales controllerima.

Nivo 1: Strategija

Nivo 2: Operativa

Nivo 3: Finansije

Nivo 4: Izveštavanje

## CONTROLLING PRODAJNE CENE (PRICING)

6 dana / 1.400 EUR

Prodajna cena je prva stvar u Bilansu uspeha (P&L). Ova Akademija vam pomaže da odbranite svoju prodajnu cenu i da zaradite više. Fenomenalni treninzi koji konačno povezuju marketing, prodaju i finansije na jednostavan i praktičan način. Akademija je namenjena CEO, marketarima, prodaji i controllingu.

Nivo 1: Strategija

Nivo 2: Taktika

Nivo 3: Operativa

## AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE

8 dana / 1.900 EUR

Dobar izveštaj štedi vreme menadžeru. Ova Akademija vam pomaže da napravite fantastične izveštaje za bilo koju oblast – finansije, prodaju, HR, proizvodnju, controlling. Akademija je namenjena kako menadžerima (CEO, CFO, CHRO...) tako i zaposlenima (analitičarima, controllerima, saradnicima...).

Nivo 1: Izveštaji za menadžere

Nivo 2: Napredni grafikoni u Excel-u

Nivo 3: Kreiranje izveštaja u Excel-u

Nivo 4: Dashboard

## AKADEMIJA ZA EXCEL I

8 dana / 1.900 EUR

Zaposleni provodi i po 6h dnevno koristeći Excel. Ova Akademija vam pomaže da ubrzate produktivnost za 60% u Excel-u. Proverite zašto je ovo naša najtraženija Akademija već punih 18 godina.

Nivo 1: Napredni Excel

Nivo 2: Napredni grafikoni u Excel-u

Nivo 3: VBA programiranje

Nivo 4: Dashboard

## AKADEMIJA ZA EXCEL II

3 dana / 690 EUR

Ukoliko želite još više iz Excel-a, onda je ovo prava Akademija za vas. Ovaj program je za Excel eksperte koji imaju izuzetno visoko praktično znanje iz Excel-a.

Nivo 1: Trikovi u Excel-u

Nivo 2: Napredne funkcije u Excel-u

Nivo 3: Napredne Pivot tabele





### **AKADEMIJA ZA EXCEL III**

**8 dana / 1.900 EUR**

Akademija obrađuje najnovije Microsoft-ove Business Intelligence alate. Ako imate ogromne baze podataka sa preko milion redova, kao i na desetine različitih baza podataka, onda je ova Akademija kao stvorena za vas. Na konkretnim primerima, korak-po-korak, ulazite u magičan svet fenomenalnih Microsoft-ovih BI alata.

**Nivo 1: Power Pivot**

**Nivo 2: Power Query**

**Nivo 3: Power BI**

**Nivo 4: SQL**

---

### **AKADEMIJA ZA CFO**

**8 dana / 1.900 EUR**

Cilj Akademije je da pomogne direktoru finansija (CFO) da ostvari ciljeve u finansijama: profitabilnost, likvidnost, zaduženost. Akademija je fokusirana na dva dela koja su potrebna svakom CFO-u: hard skills- računovodstvo, controlling, analiza finansijskih izveštaja kao i soft skills-rad sa ljudima. Akademija je izuzetno praktična, sa velikim brojem primera iz Srbije.

**Nivo 1: Računovodstvo**

**Nivo 2: Controlling**

**Nivo 3: Analiza finansijskih izveštaja**

**Nivo 4: Vođenje ljudi**

---

### **AKADEMIJA ZA PRODAVCE**

**8 dana / 1.200 EUR**

Prodaja je osnova svega. Bez prodaje ne postoje ni drugi sektori kao što su proizvodnja, finansije, HR, logistika itd. Vrhunski prodavac pravi osetnu razliku u prodajnim rezultatima. Podignite prodaju na viši nivo! Treninzi su namenjeni svim profesionalcima u prodaji: prodavcima, supervizorima, menadžerima prodaje, regionalnim direktorima, direktorima prodaje.

**Nivo 1: Profesionalne prodajne veštine**

**Nivo 2: Veštine prodaje**

**Nivo 3: Prezentacija u prodaji**

**Nivo 4: Pregovaranje u prodaji**

---

### **AKADEMIJA ZA MENADŽERE PRODAJE**

**8 dana / 1.600 EUR**

Cilj Akademije je da pomogne menadžeru prodaje da ostvari prodajne ciljeve. Akademija je fokusirana na dva dela koja su potrebna menadžerima prodaje: hard skills (controlling, finansije i izveštaji) kao i soft skills (vođenje i razvoj prodavaca). Akademija je namenjena svim profesionalcima u prodaji koji su zaduženi za prodajne rezultate i imaju minimalno 3 prodavca u timu: direktori prodaje, regionalni menadžeri prodaje, sales supervizori, direktori distributivnih centara, KAM i sl. Akademija je odličan izbor i za talentovane prodavce koji očekuju unapređenje.

**Nivo 1: Sales controlling**

**Nivo 2: Finansije i izveštavanje**

**Nivo 3: Vođenje prodavaca**

**Nivo 4: Razvoj prodavaca**



## AKADEMIJA ZA TRENING TRENERA

8 dana / 1.200 EUR

Mi smo profesionalci koji se dvadeset godina bave treninzima. Zato smo rešili da vam pomognemo i da vam otkrijemo tajne „trenerskog zanata“. Prođite najbolji train-the-trainer program u Srbiji! Akademija je namenjena svim zaposlenima koji treba da prenose znanja drugima kao što su interni treneri i HR menadžeri.

Nivo 1: Osnovni

Nivo 2: Napredni

Nivo 3: Moderacija

Nivo 4: Teške grupe

## AKADEMIJA ZA HRM

10 dana / 1.600 EUR

Akademija predstavlja osnovu za rad u sektoru ljudskih resursa i ona pruža teorijska i praktična znanja oko rada u HR sektoru. Posebna vrednost Akademije su naši gosti, izuzetni praktičari iz HR sveta - direktori HR sektora najboljih srpskih kompanija. Ciljna grupa su zaposleni koje zanima rad u HR sektoru.

Nivo 1: Human Resources Management

Nivo 2: Rekrutacija i selekcija (Recruitment and Selection)

Nivo 3: Trening i razvoj (Training and Development)

Nivo 4: Ocenjivanje zaposlenih (Performance Management)

Nivo 5: Sistem nagrađivanja (Compensation and Benefits)

## AKADEMIJA ZEN PREZENTACIJE

8 dana / 1.900 EUR

Cilj Akademije je da pomogne profesionalcima da naprave prezentacije koje se pamte. Zen predstavlja pristup pravljenju prezentacija koji se zasniva na tri zen principa: jednostavnost, prirodnost, elegancija. Akademija je zasnovana na radu svetski poznatog autora Garr Reynoldsa. Akademija je je pogodna za sve profesionalce koji prave prezentacije.

Nivo 1: ZEN Prezentacija

Nivo 2: Priprema

Nivo 3: Dizajn

Nivo 4: Držanje



### 100% GARANCIJA

Menadžment Centar Beograd je siguran da ćete dobiti najviši kvalitet obuke za uloženi novac. Sa druge strane, ukoliko ne ispunimo Vaša visoka očekivanja, nudimo Vam garanciju - 100% povraćaj novca. Ukoliko niste zadovoljni Akademijom, vraćamo Vam 100% uplaćenog novca. Bez ikakvog pitanja.

### ORGANIZACIJA

Akademije se održavaju u našem trening centru u Beogradu, Ustanička 189. Radno vreme 9:00-16:00 h, pauza za ručak 12.30-13.30 h. Broj polaznika je ograničen na 12.

### IN-HOUSE

Mnoge kompanije žele da prilagode Akademije svojim potrebama. Javite se za informacije oko in-house Akademija.

### MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

Ustanička 189  
11050 Beograd  
011 3047 126  
063 8500 991  
office@mcb.rs  
www.mcb.rs

# Budžetiranje IT troškova, glavobolja mnogih kompanija



**ALEKSANDAR NEDELJKOVIĆ**  
CFO  
**MAINSTREAM**



**BOGDAN RAKIĆ**  
BUSINESS DEVELOPMENT  
ASSOCIATE  
**MAINSTREAM**

Ako se pitate brine li nešto velike privredne gigante, odgovor je četvrta industrijska revolucija. Digitalna transformacija postala je nužnost, a kompanije koje propuštaju priliku da se prilagode savremenim trendovima doživljavaju sudbinu marginalizovanih *Kodaka* ili *Nokije*. Svest o neophodnosti transformacije prvi je korak ka uspešnom poslovanju. Potom sledi budžetiranje IT troškova.

Iako se IT i dalje posmatra kao izvor troškova, u procesu digitalne transformacije ovaj sektor dobija ulogu oslonca kompanije. Kako navodi Aleksandar Nedeljković, CFO Mainstream-a, kompanije koja već godinama uspešno pruža napredne IT usluge, tema IT budžetiranja predstavlja veliku glavobolju mnogim kompanijama.

„U praksi se najčešće suočavamo sa IT budžetima koji su uprošćeno sastavljeni zbog čega često ne mogu da se dobiju precizne informacije.“

Kada se susreću sa novim klijentom, stručnjaci Mainstream-a prvo ispituju ulogu koju IT ima u određenoj kompaniji kako bi odgovorili na prve zadatke. Ovakvim pristupom, Mainstream klijentima pruža rešenja i servise koji im omogućavaju i do 30% uštede.

**Povezivanje sa poslovnom strategijom** podrazumeva odnos nekoliko činilaca poput analize razvojnog puta organizacije, uslova na tržištu, aktivnosti konkurencije, ali i globalnih

trendova koji oblikuju prototip poslovanja u budućnosti.

„Istraživanje konsultantske kuće *McKinsey* na polju IT trendova izdvaja dominaciju *as a Service* modela u IT potrošnji i veliki rast prihvatanja *public cloud*-a. Big data, *Internet of Things*, kao i virtualna i augmentovana stvarnost postaju svakodnevnica na tržištu i zahtevaju adekvatnu strukturu koju IT treba da pruži. Takođe, mere sajber bezbednosti postaju sve značajnije zbog čega često dobijaju prioritet ulaganja.“



**Određivanje pristupa i strukture upravljanja** tiče se sredstava za postizanje ukupnog cilja kompanije koja utiču na procenu ukupnih troškova.

„Tri osnovna tipa troškova su kapitalni, operativni i projektni troškovi. Kakva će biti njihova struktura zavisi od toga da li se kompanija odluči da određene elemente drži i razvija „u kući“ ili ih outsoruje. Prilikom opredeljivanja za jednu ili drugu opciju, veoma koristan alat je TCO analiza koju je razvila konsultantska kuća *Gartner* i koja se pokazala u praksi kao najbolji alat za procenu troškova IT alternativa.“

Kompanija *Mainstream* primenjuje TCO metodologiju da bi svojim klijentima pomogla u proceni postojećih IT troškova i analizi alternativnih, isplativijih rešenja primenom cloud tehnologija.

„Naši klijenti optimizacijom IT resursa postigli su i do 30% uštede, ali i mnogo efikasnije i pouzdanije rešenje za sigurnost i dalji razvoj poslovanja.“

**Formiranje budžeta** zavisi od veličine kompanije. Za mala i srednja preduzeća važ-

no je identifikovati ključne grupe troškova po servisnim linijama poslovanja radi osiguranja praćenja i sledljivosti IT ulaganja i potrošnje. Kod velikih kompanija procesi su složeniji, kao i potreba za donošenjem odluka na osnovu podataka. Najveći izazov u ovom pristupu je definisanje aktivnosti na odgovarajućem nivou detalja, koji odgovara poslovnim potrebama.

„Preporuka konsultantske kuće *Gartner* je da se potrošnja u IT-u prikazuje na osnovu gotovinskih odliva, kako bi kompanija mogla da razmotri i opciju interne naplate IT usluga odeljenjima koja ih koriste.“



**Monitoring i procena učinka** zapravo zahteva praćenje ishoda, u zavisnosti od čega se određuju dalji koraci. Značajno je odrediti referentne tačke za procenu pokazatelja. One se utvrđuju na osnovu istorijskih podataka i učinka organizacije, ali i kroz benčmarking.

U periodu digitalne transformacije više nego ikada izražen je uticaj IT-a na poslovanje. Postalo je nedopustivo posmatrati IT kao zaseban centar troškova. Neophodno je kvantifikovati sve veze IT-a sa drugim organizacionim celinama kako bi se postiglo efektivno poslovno izveštavanje i postizanje poslovnih ciljeva.

„Implementacijom ovih principa možemo očekivati da nas novi trendovi i zahtevi za informacijama ne zateknu kao što se to desilo *Kodaku*.“

# Transformacija finansijskog menadžmenta u inteligentno preduzeće



Inteligentne tehnologije već duži niz godina menjaju način na koji finansijski stručnjaci kroz svoj doprinos u poslu povećavaju vrednost organizacijama u kojima rade. Inovacije doprinose efikasnosti svih procesa kroz povećanje automatizacije, prediktivnu analitiku i Cloud sisteme, a jedan od efekata je i mogućnost da finansijski stručnjaci svoje vreme više fokusiraju na strateški rad.

Poslovni lideri i partneri očekuju da finansije pruže neophodne uvide za donošenje odluka zasnovanih na činjenicama kako bi se optimizirali ili obnovili njihovi poslovni modeli. Imajući u vidu ovaj trend u kojem se uloga finansija neosporno uvećava, u eri digitalne ekonomije, očekivanja će još više rasti.

Inovacije u tehnologiji prevazilaze ograničenja iz prošlosti i osnažuju finansije sa ciljem da proizvedu visoke nivoe efikasnosti, izvrsnosti i vrednosti u kompanijama.

SAP godinama ne samo da prati, već i diktira trendove i rešenja uz pomoć kojih usmerava klijente u novu eru inteligentnog preduzeća. To čini ne zaboravljajući operativne zadatke čija se automatizacija eksponencijalno razvija ali se oni sada izvršavaju na znatno efikasniji način. Sa S/4HANA rešenjem, SAP je dodao više

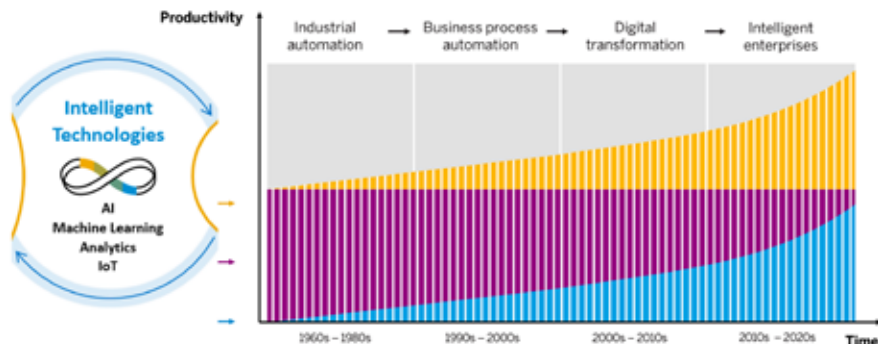
novih visoko automatizovanih scenarija koji povećavaju efikasnost operativnog upravljanja, poboljšavaju proces usklađivanja primanja robe i faktura, a proces obračunskog upravljanja čine ne samo efikasnijim već i preciznijim.

Održavanje započetog momentuma u razvoju finansija zahteva ulaganje u inteligentne tehnologije koje omogućavaju inovacije. Njihova integracija u osnovne procese finansiranja osnažuje podršku u svim oblastima poslovanja da bi se razvili uvidi koji do sada nisu bili mogući. Korišćenje pametnih tehnologija i novih softverskih rešenja donosi benefite za sve:

- 73% finansijskih lidera slaže se da tehnologija u mnogome poboljšava efikasnost funkcije finansija u njihovoj kompaniji, dajući svojim rukovodiocima širi opseg za zadatke sa dodatom vrednošću;
- Automatizacijom procesa se smanjuje mogućnost finansijskih malverzacija koje mogu da „pojeduu“ 50% godišnjeg prihoda kompanije.

Upravljanje promenama i prilagođavanje finansija procesima su glavni izazovi sa kojima se suočavaju rukovodioci tokom izvršavanja dnevnih aktivnosti. Ono što je jasno je da je saradnja postala važno oruđe u sprovođenju strateških odluka i upravljanju poslovanjem usled brzih promena u poslovnom okruženju.

Tehnologija drži ključ za prevazilaženje prepreka, posebno onih koje podržavaju razmenu informacija u realnom vremenu, analitiku predviđanja i automatizaciju. Mogućnost da se finansijski stručnjaci osećaju ovlašćenim da donose odluke kroz interakciju širom kompanije je od vitalnog značaja i može doneti mnoge benefite – od boljeg planiranja investicija za bolje upravljanje rizicima do precizne finansijske prognoze za bolje razumevanje troškova.



# BOJAN ŠĆEPANOVIĆ

# BIBLIJA

# CONTROLLINGA

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



**NAJBOLJA KNJIGA  
O CONTROLLINGU!**

- 270 pojmova
- 400 slika i fotografija
- 570 strana

Knjigu možete naručiti preko sajta:  
[www.makart.rs](http://www.makart.rs)

MENADŽMENT  
CENTAR  
BEOGRAD



# KPI Key Performance Indicators (ključni pokazatelji učinaka)

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

KPI služe za merenje uspešnosti organizacije, ili jednog dela organizacije (cost centar, aktivnost i sl). KPI treba da bude vezan za strateške ciljeve kompanije (finansije, tržište, procesi, ljudi).

Kada vodite kompaniju, postoji nekoliko ključnih ciljeva (finansije, tržište, procesi, ljudi; vidi → **BSC Balanced Scorecard**). Sa druge strane, radnik na proizvodnoj traci ne može da razume „visoku filozofiju“ i njemu treba spustiti ciljeve na njemu razumljiv način (KPI).

- Ako je kompaniji važno da ima visoko zadovoljstvo kupaca koje je povezano sa brzinom usluživanja, onda operater u call centru mora da ima KPI vezan za „brzinu usluživanja“. Na primer, 10 minuta za pravljenje fakture.
- Ukoliko je kompaniji važno da proizvod bude vrhunskog kvaliteta (npr. BMW), onda radnik na proizvodnoj traci treba da ima KPI oko visine defekta. Na primer, 0,01% škarta.

KPI treba da bude što je bliže vezan za osobu koja ga meri. KPI mora biti vezan za strateški cilj kompanije i da doprinosi njegovom ostvarenju.

- Ako vozite formulu 1, osnovni cilj je da „budete prvi“. Stoga, vozaču niko neće dati KPI „prosečna potrošnja goriva“ već „prosečna brzina“, odnosno „vreme“.
- Ako putujete kolima sa decom u Budvu na more, osnovni cilj može biti „zabava“ i onda će KPI da bude „broj posećenih restorana“.

## BOJAN ŠĆEPANOVIĆ **BIBLIJA CONTROLLINGA**

Nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva



• 270 pojmovi  
• 400 slika i fotografija  
• 570 strana

Knjigu možete naručiti preko sajta:  
[www.makart.rs](http://www.makart.rs)





### KPI mora biti vezan za cilj kompanije

Kratka ček lista za proveru KPI:

1. Da li KPI meri bitan zadatak?
2. Da li je kontrolabilan?
3. Da li je rezultat razumno nezavisan od eksternih faktora?
4. Da li je jednostavan?
5. Da li je merljiv?
6. Da li je moguć brz feedback?
7. Da li znamo startnu poziciju?
8. Da li postoje bolje alternative za merenje iste stvari?

Ne postoji univerzalan set KPI. On zavisi od biznis modela kompanija, kao i strateških ciljeva.

---

#### PROIZVODNJA

- mlekara, proizvodnja mesa, pivara, čokolade
- KPI: iskorišćenost kapaciteta, cena koštanja, proizvodnja/čovek, vreme po komadu, škart, DIO, prosečno vreme isporuke

#### MALOPRODAJA

- supermarketi, benzinske pumpe, apoteke, kiosci
- KPI: gross profit, prodaja/čovek, prodaja/m<sup>2</sup>, gross profit/m<sup>2</sup>, GMROI, broj kupaca, prosečna veličina narudžbenice, obrt zaliha, broj artikala na računuu...

---

#### Različiti KPI za različite delatnosti

# AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE

Dobar izveštaj  
štedi vreme  
menadžeru

## SUCCESS PRAVILA

HICHERT  
PARTNER

MANEŽMENT  
CENTAR  
BEOGRAD  
mcb

**Say**  
1.1 Upravljanje informacijama  
1.2 Upravljanje komunikacijom

**Unify**  
2.1 Upravljanje procesima  
2.2 Upravljanje resursima  
2.3 Upravljanje rizikom

**Condense**  
3.1 Upravljanje projektima  
3.2 Upravljanje operativnim poslovanjem

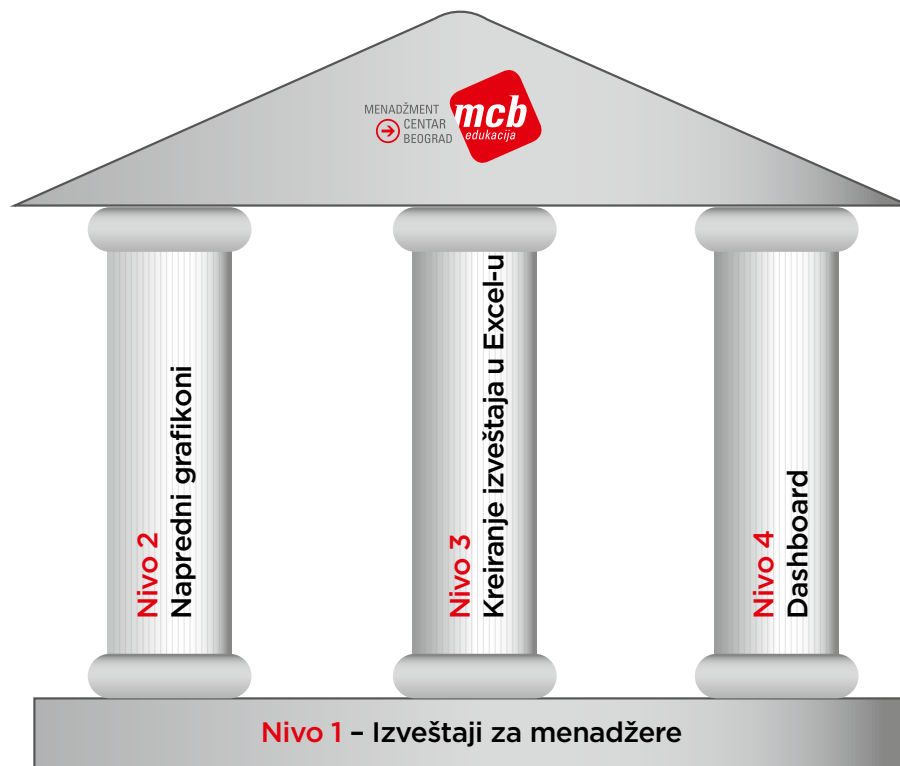
**Check**  
4.1 Upravljanje kvalitetom  
4.2 Upravljanje bezbednošću

**Enable**  
5.1 Upravljanje sistemima  
5.2 Upravljanje uslugama

**Simplify**  
6.1 Upravljanje strukturama  
6.2 Upravljanje organizacijom

**Structure**  
7.1 Upravljanje zakonodavstvom  
7.2 Upravljanje etikom  
7.3 Upravljanje društvenom odgovornošću





#### Nivo 1 - Izveštaji za menadžere

- \* Šta čini dobar izveštaj za menadžere?
- \* International Business Communication Standards (IBCS®)
- \* Konceptijska pravila
  - Say - reci poruku
  - Structure - organizuj sadržaj
  - Perceptijska pravila
- \* Simplify - pojednostavi
  - Condense - sažmi informacije
  - Check - obezbedi kvalitet
- \* Semantička pravila
  - Unify - standardizuj
  - Enable - sprovedi koncept

#### Nivo 2 - Napredni grafikoni u Excelu

- \* Kreiranje grafikona za izveštaje
  - Kako izgleda dobar izveštaj za menadžera?
  - Koji grafikon izabrati za koje podatke?
- \* Navigacija u Excelu
  - Korišćenje secondary axis
  - Korišćenje Excel kamere
  - Dinamičko linkovanje Excela i Power Pointa
- \* Column grafikon
  - Integrisanje varijabilne x-ose u grafikon
  - Stavljanje zbira iznad stacked column
  - Slobodno pozicioniranje naziva na x-osi
- \* Bar grafikon
  - Razumevanje razlika između bar i column grafikona
  - Kombinacija bar grafikona i scattera
  - Insertovanje nezavisne x-ose
- \* Ostali grafikoni
  - Waterfall grafikon
  - Line grafikon
  - Integrisane varijanse

#### Nivo 3 - Kreiranje izveštaja u Excelu

- \* IBCS® standardi i Excel
- \* Korišćenje šablona u Excelu
- \* Tips & Tricks za kreiranje izveštaja u Excelu
- \* Praktična izrada izveštaja u Excelu
- \* Tabele po IBCS® standardima
- \* Grafikoni po IBCS® standardima
- \* Veza Excela i Power Pointa

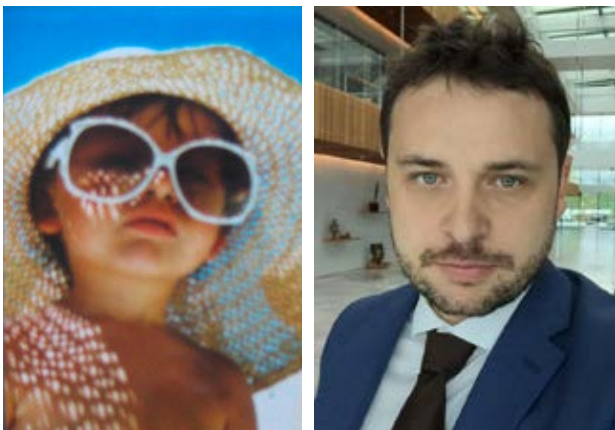
#### Nivo 4 - Dashboard

- \* Priprema podataka
- \* Principi kreiranja Dashboarda
- \* Principi prikazivanja podataka
- \* Interaktivne kontrole
- \* Analiza podataka
- \* Spajanje podataka u celinu
- \* Brzo formatiranje Dashboarda

KONTAKT:  
011 3047 126  
063 7004 518  
office@mcb.rs  
www.mcb.rs

# PRE I POSLE

**Jovan Krstić**  
Finansijski direktor  
FERRING PHARMACEUTICALS



Jovan kada je bio mali maštao je da bude Rock Star, u međuvremenu je ostalo samo the Rock.



Od nesuđenog harmonikaša do fenomenalnog controllera.

**Kristina Tadić**  
Financial Analyst  
IBIS INSTRUMENTS

**Bojan Pavlović**  
Business Partner Controller  
TIGAR TYRES



Bojan je uvek znao da bude u stavu "mirno"; kao pravi controller.

**Snežana Glavonjić**  
Finansijski direktor  
SAGA



Od malih nogu, spremna za poziranje!

## NAJLEPŠE BEBE CONTROLLINGA

**Nataša Sarajević**  
Finance Manager  
JUNGHEINRICH

Petar i Stefan, dva  
buduća controllera  
uz mamu zmaj!



Petar



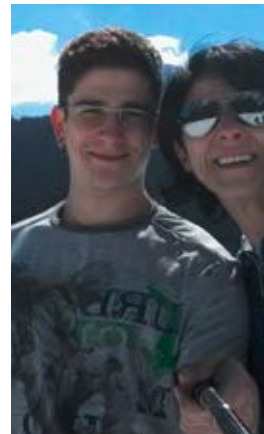
Stefan



**Boran Kerim**  
Direktor  
finansija  
TEKOMINING

Kakav otac,  
takav sin :)

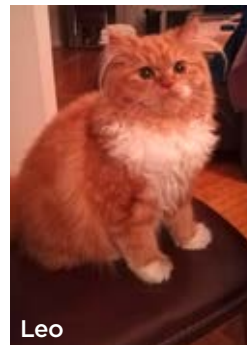
Srđan



## MOJ KUĆNI LJUBIMAC

**Nataša Sarajević**  
Finance Manager  
JUNGHEINRICH

Nataši je malo  
jedan ljubimac; tu  
je žuto, čupavo  
mače po imenu  
Leo i umiljata  
bela kuca po  
imenu Set.



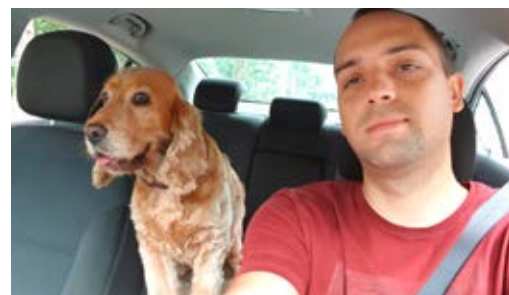
Leo



Set

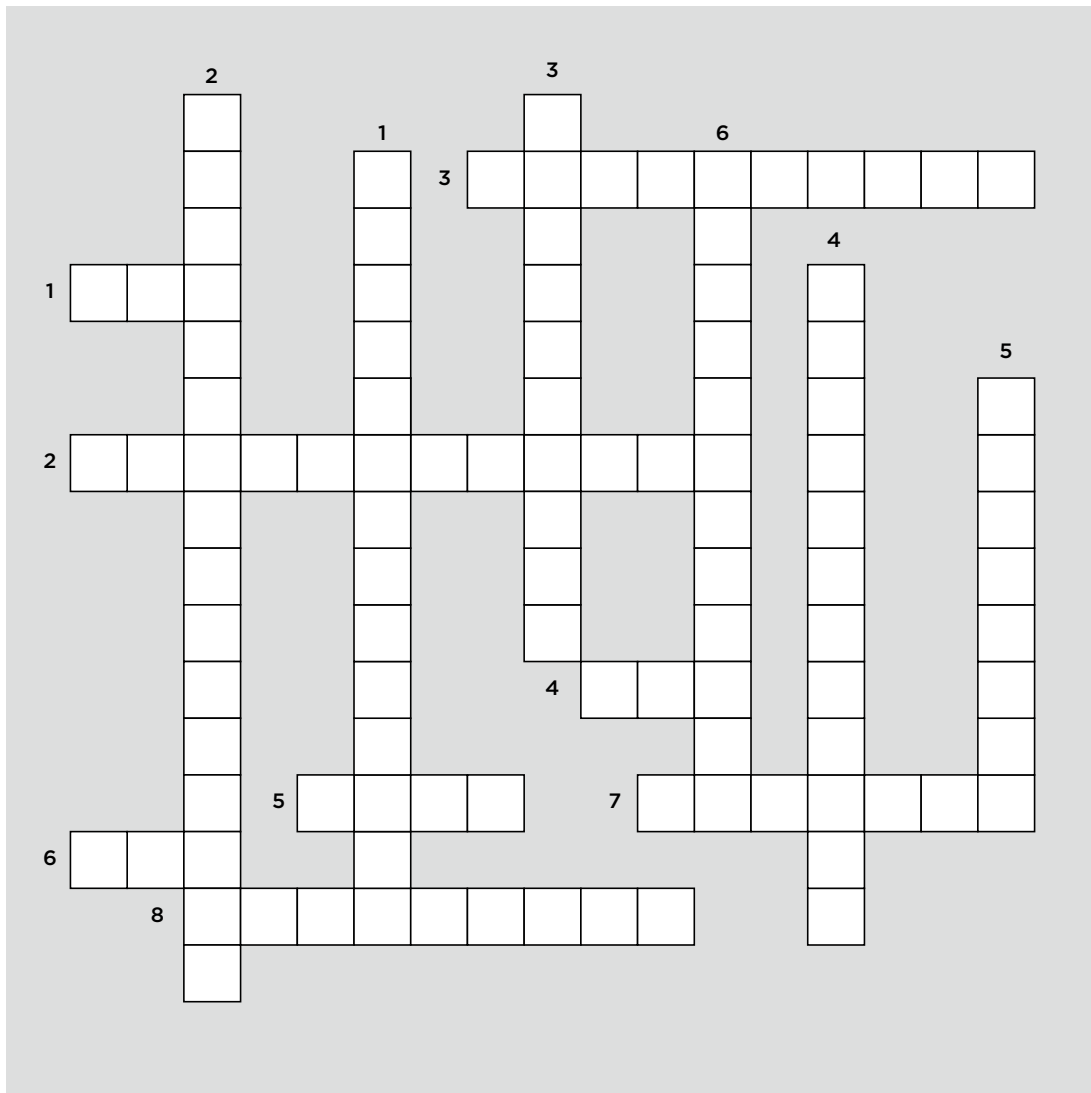
**Marko Stefanović**  
Business Unit Controller  
SCHIEDEL GMBH

Marko i predivna kuca Ira; tri fotografije za veliku ljubav <3



Ira

# UKRŠTENE REČI



## HORIZONTALNO

1. Zarada na investirano (skraćenica, engleski);
2. Razlika između prodajne cene i varijabilnih troškova;
3. Osoba koja je partner menadžeru i daje značajan doprinos ostvarivanju ciljeva;
4. Ključni pokazatelji uspeha (skraćenica, engleski);
5. Trošak prodane robe (skraćenica, engleski);
6. Broj dana zadržavanja zaliha (skraćenica, engleski);
7. Razlika sredstava i obaveza u Bilansu stanja;
8. Razlika između ostvarene i planirane vrednosti.

## VERTIKALNO

1. Operativni troškovi koji se troše do godinu dana;
2. Troškovi koji se mogu direktno pripisati nosiocu troška;
3. Metoda vođenja razgovora o budžetu;
4. Trošak otpisa opreme koji se prikazuje u bilansu uspeha;
5. Razlika između plaćene i knjigovodstvene vrednosti kapitala (engleski)
6. Finansijska analiza kompanije

REŠENJE:  
 HORIZONTALNO: (1) ROE; (2) Kontribucija; (3) Controller; (4) KPI; (5) COGS; (6) DIO; (7) Kapital; (8) Varijansa  
 VERTIKALNO: (1) Tekući troškovi; (2) Direktni troškovi; (3) Moderacija; (4) Amortizacija; (5) Goodwill; (6) Racio analiza

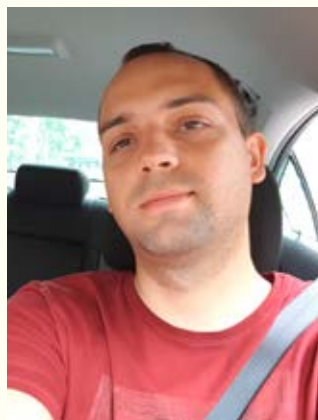
# Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju magazina Controlling odgovarali su Bojan Pavlović, Marko Stefanović, Mirjana Jevtić i Bojana Pejčić.

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



BOJAN PAVLOVIĆ  
Business Partner  
Controller  
TIGAR TYRES



MARKO STEFANOVIĆ  
Business Unit Controller  
SCHIEDEL GMBH

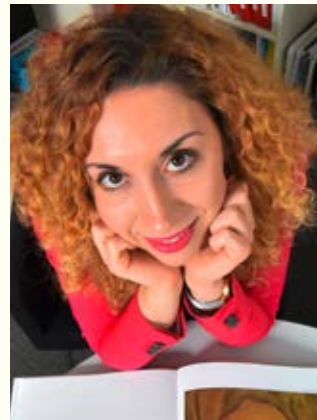
1. Boki
2. 3.1.1987.
3. Jarac
4. Ne, jedina
5. D&G light blue
6. Vredan, analitičan, uvek u potrazi za novim izazovima
7. Brzina, perfekcionizam
8. Matematika
9. Bankar
10. Milan
11. Plava
12. Nikola Đuričko i Sloboda Mićalović-Četković
13. Mi nismo anđeli
14. Vratit će se rode
15. Mornar Popaj
16. Sve
17. Željko Joksimović
18. 7 navika uspešnih ljudi
19. Teretana, sport, čitanje knjiga
20. U doba studentskih dana
21. Tigar
22. Košarka
23. Partizan
24. Francuska, Pariz
25. Devojka Tijana
26. Punjene paprike
27. Jutro
28. Ima najbolje ime, vredan, KAIZEN™ lider i promoter
29. Nemački controlling ili japanski KAIZEN™?  
*Oba; nedostaje mi i još i američki HR :)*
30. "Uradi ono što moraš, sa onim što znaš, tamo gde se nalaziš" - Franklin Ruzvelt

1. Mare
2. 17.2.1984.
3. Nijedan
4. Mlađeg brata
5. La Nuit De L'Homme
6. Otvorenost
7. Samokritičnost
8. Francuski
9. Rock star
10. Salata i Jovana
11. Plava
12. Džek Nikolson i Olivera Marković
13. Trainspotting i Almost Famous
14. The Office
15. Poručnik Draguljče
16. Alternative Rock
17. Pixies
18. Kvaka 22
19. Idem na koncerte
20. Sedamdesete
21. Moj pas Ira
22. Skijanje
23. Uvek za autsajdere
24. Valensija, Španija
25. To je tajna
26. Pečurke u svim oblicima
27. Zora, nakon neprespavane noći
28. Vizionar
29. Šta je sledeće?  
*Posle nemačkog controllinga i japanskog kaizena, dolazi američki HRM.*
30. :)



MIRJANA JEVTIĆ  
Stručni saradnik za  
controlling  
TELEKOM SRBIJA

1. Mira, Mirče, Krisko
2. 16.4.1978.
3. Ovan
4. Starijeg brata koji me ceo život podseća koliko vre-  
dim
5. La vie est belle
6. Posvećenost, upornost, zaljubljenik u život
7. Brzopleta sam, ali radim na tome.
8. Lomim se između matematike i srpskog
9. Računovođa i psiholog
10. Moj muž Mile
11. Žuta
12. Hju Grant, Džulija Roberts
13. Volim crtane fimove, tako da - Lepotica i zver
14. Više sam filmofil
15. Izmislila bih nekog po svojoj meri.
16. Domaći i strani pop rok
17. Đorđe Balašević i Neverne bebe
18. Dr Joa Dispenca
19. Čitam, pišem, razmišljam, slušam muziku
20. Shvatila sam da mi je odlično tamo gde sam sada
21. One koje mogu da mazim
22. Badminton i ples
23. Budućnost iz Podgorice
24. Ja sam pre za proputovanja
25. Mile, bivši momak a sadašnji muž i otac naše troje dece
26. Teško pitanje. Volim da eksperimentišem sa hranom.
27. Svako doba kad je sunčano.
28. Nesvakidašnja osoba, koja se ne plaši da bude ono  
što jeste
29. Koja je tvoja magična reč koja te nosi?  
*Strast. Sanjaj visoko, naporno radi, budi skroman  
(Sale Đorđević).*
30. Bojane, razbio si predrasude o računovođama kao  
dosadnim ljudima!



BOJANA MARČETIĆ  
Viši stručni saradnik za  
izveštavanje u controllingu  
ERSTE BANK A.D.  
NOVI SAD

1. Bokica
2. 18.1.1988.
3. Jarac, podznak lav
4. Sestru Ivanu
5. Burberry
6. Tolerantna, iskrena, kreativna, uporna.
7. Slabo dozvolim spontanost u mnogim situacijama.
8. Filozofija.
9. Sestra Ivana :)
10. Una, Bojana, Ivana...
11. Nemam omiljenu, volim da ih pomešam.
12. Mel Gibson, Brad Pitt, Tom Hanks, Vesna Trivalić
13. Prohujalo s vihorom, Legende o strasti, Poslednji  
samuraj
14. Igra prestola, Otvorena vrata
15. Hrabra Merida
16. Klavir, violina, violončelo. Uživam u dobroj rok  
i pop muzici.
17. 2 cellos, David Garrett, Yiruma.
18. Dama s kamelijama, Gordost i predrasuda, Orkanski visovi.
19. Dekupaž, slikanje na staklu, transfer fotografija na  
drvo, mramorna tehnika i joga
20. Ne želim da se vraćam
21. Lav
22. Stoni tenis
23. Nemam omiljeni klub.
24. Portugal, Lisabon
25. Da, muž Marko :)
26. S obzirom da je beba na putu, sve :)
27. Jutro...
28. Divim se trojoj inteligenciji, istrajnosti i sposobnosti.  
Hvala ti na svemu što sam od tebe naučila.
29. Šta si smislio da ostvariš do kraja ove godine?  
*Da zaposlim ćerku... kod sebe :)*
30. Odlični ste! Voti vas Bokica <3





**3. KAIZEN™  
KONGRES SRBIJA  
23–24. septembar 2019.  
Beograd, Hotel Crowne Plaza**

**300 UČESNIKA**

Najveći događaj oko Leana  
i KAIZEN™-a u Ex Jugoslaviji

**30 PANELISTA**

Panelisti koji dolaze  
isključivo iz prakse:  
Generalni direktori,  
Plant menadžeri, TPM,  
KAIZEN™ i Lean menadžeri,  
Continuous improvement...

**GEMBA WALK U 5 FABRIKA**

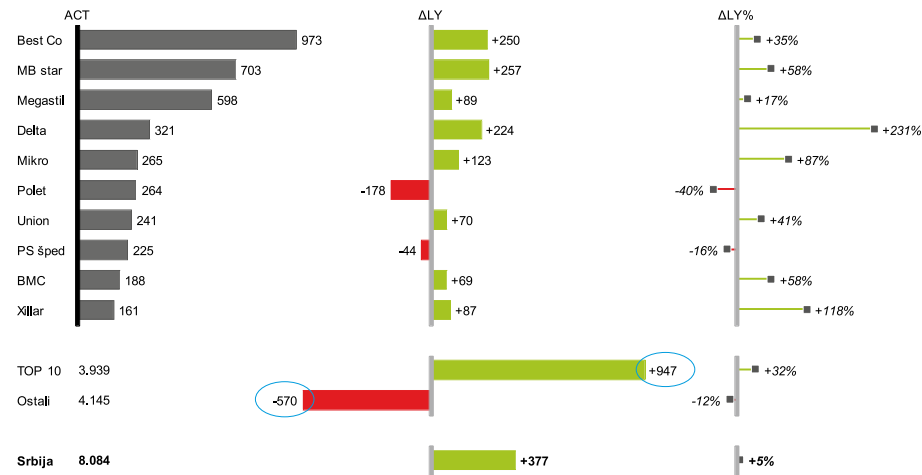
Panasonic, Continental, Eaton,  
Galeb grupa, Adient

**1 MESTO**

Networking, učenje, zabava

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

Global doo  
Prodaja u kEUR  
YTD Avg 2015.

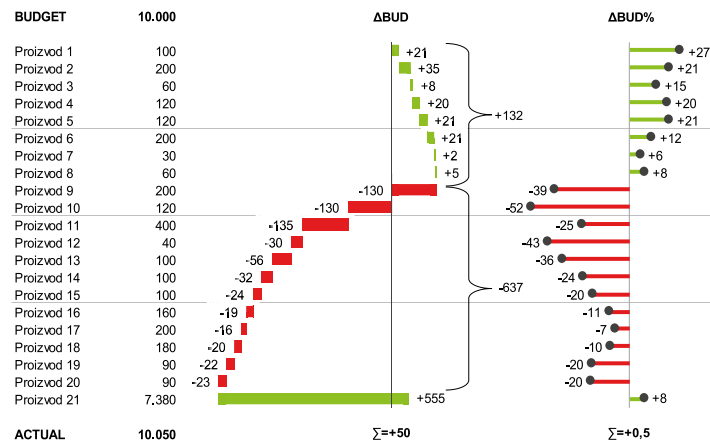


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

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

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

**Mi kreiramo  
efektne izveštaje  
za top menadžment!**

# Broj 1 za razvoj menadžera u Srbiji

A thin white diagonal line that starts from the left side of the page and extends towards the right, ending above the list of activities.

Obuke

Konsalting

Kongresi

B2B Klubovi

Magazini

Knjige