

controlling

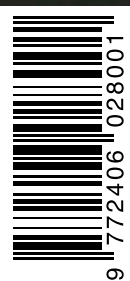
MAGAZIN O CONTROLLINGU I FINANSIJAMA ■ IZLAZI ČETIRI PUTA GODIŠNJE ■ BROJ 16 ■ DECEMBAR 2019.

kongres
7. CFO &
CONTROLLING

intervju
ĐURĐA
RADIVOJEVIĆ
ČUGUROVIĆ
SMURFIT KAPPA
AVALA ADA

tema broja
OPERATIVNO
PLANIRANJE I
CONTROLLING

digitalni controlling
NEMAČKI SOFTVER
ZA PLANIRANJE



9 772406 028001

18 godina obučavamo



najbolje menadžere u Srbiji



GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Ana Runtić

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Tomo Đeković, Dada Jovanović, Ivan Đurić, Julija Popović, Đorđe Arsić, Anja Radovanović, Maja Žarković, Stefan Njegovanović, Dragica Đokić, Milutin Šćepanović, Filip Vrbaški, Petar Marić, Dejan Petrov, Milica Šćepanović, Jelena Petrović, Milica Krsmanović, Stefan Kovačević, Predrag Milčić

GOSTI BROJA

Aleksandar Marković, Nataša Marković, Dejan Pešić, Savo Bakmaz, Aleksandra Đurđević, Aleksandar Međedović, Tatjana Pavlović, Valentina Makrejnolds, Dragan Vještica, Vladimir Popović, Branimir Spasić, Petar Miljković, Srđan Radić, Nenad Šljivić, Milan Simić, Željko Vujinović, Aleksandar Bijelić, Marijana Krička, Bojan Pavlović, Jelena Vrejić, Verica Teofilović, Marko Agatonović, Živorad Radovanović, Lucija Vesić, Đurđa Radivojević Čugurović, Tijana Rauš, Jelena Dedić, Aleksandra Dangubić, Dragana Ješić, Anastasija Boljević, Ana Novičić, Radmila Trifunović, Boran Karim, Ljubomir Skupek, Petar Slović, Bratislav Blagojević

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), Corporate Planning AG. Podelite našu strast za controllingom.



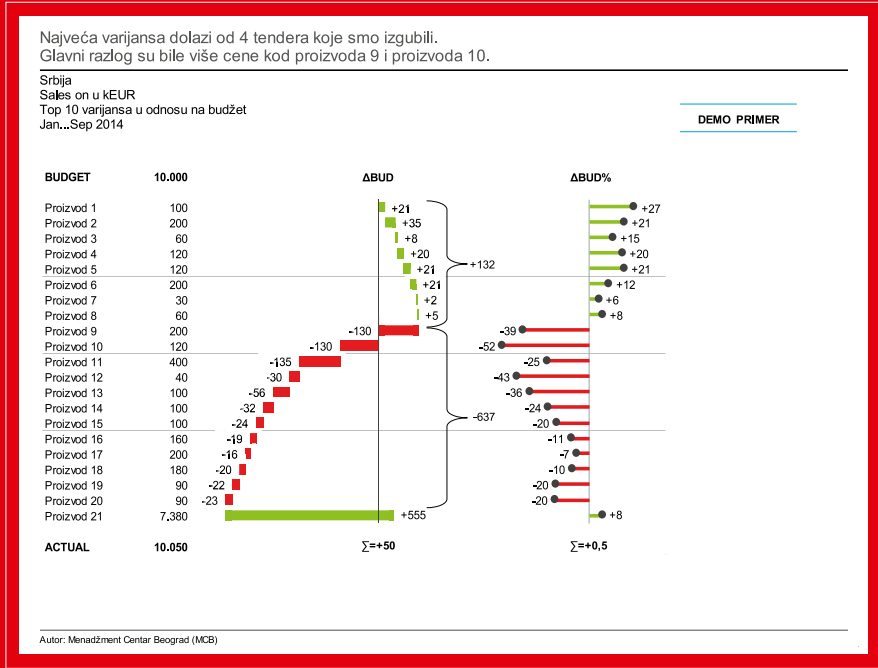
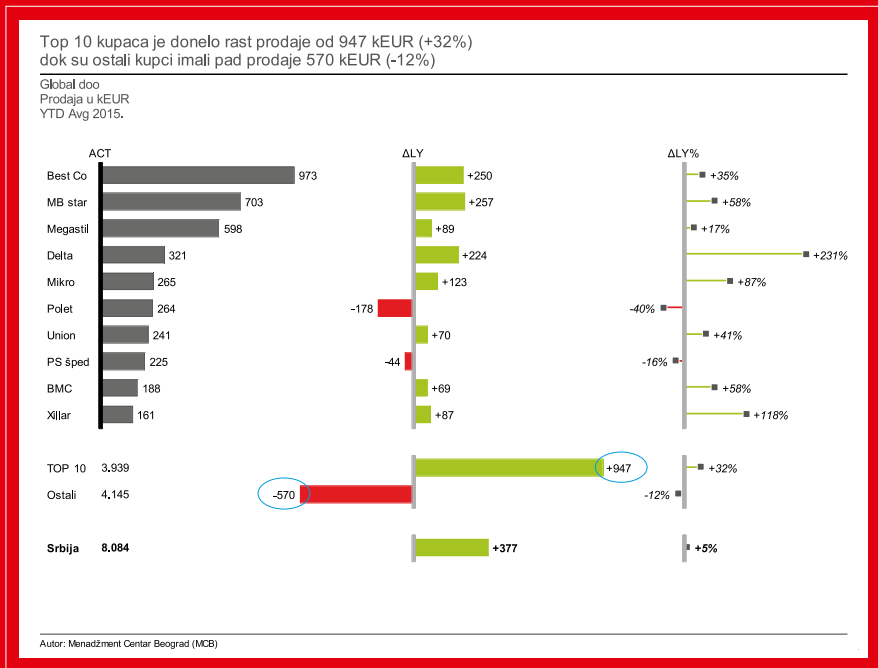
Klub CFO & Controlling je osnovan 2011. godine, okuplja 400 članova i najveći je klub iz oblasti finansija i controllinga u Srbiji. Glavna aktivnost u Klubu su redovni mesečni sastanci na kojima se okuplja preko 100 članova.

Izdavač ne odgovara za sadržaj objavljenih oglasa

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005

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

Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!



DIGITALNI CONTROLLING U SRBIJI

Svoj prvi računar dobio sam kada sam imao 13 godina, odnosno davne 1984. godine. To je bio fenomenalni Commodore 64 sa 64 Kb (!!!), na kojem sam besomučno igrao igrice kao što su Rambo, Commander, Pole Position, Pit Stop i sl. Neverovatno je da se sećam svih tih igrica i posle 35 godina – izgleda da sam zaista bio zaludenik („gejmer“).

Kada sam se vratio iz vojske, 1991. godine, dobio sam i svoj prvi PC računar. To je bio PC 286 sa 1 Mb RAM memorije i sa hard-diskom od 20 Mb. Da, dobro ste pročitali – sa hard-diskom od 20 Mb. Tu sam počeo da koristim i svoj prvi Excel, koji se tada zvao Lotus 1-2-3. I, verovali ili ne, sve vreme sam pravio Excel tabele bez miša; miš je izmišljen tek 1995. godine. Kada nekome kažem da imam iskustvo u Excel-u od 29 godina, mislim da me ponekad pogledaju „čudno“.

Godine 2020. odlučio sam da podignem lestvicu u controllingu Srbije – da razvijam „Digitalni controlling u Srbiji!“ Potpisao sam ekskluzivan ugovor sa Corporate Planner AG iz Nemačke, specijalizovanom softverskom kompanijom za planiranje i controlling. Njihov softver podiže controlling na viši, digitalni nivo. Sve planirane veličine (prihode, troškove, zalihe, kupce, CAPEX, bilans uspeha, bilans stanja, cash flow...) sada držite samo na jednom mestu, u jednoj bazi podataka. Sada ćete, ali zaista, samo na jedan klik da dobijate planirani bilans uspeha, bilans stanja ili cash flow za bilo koji period u budućnosti. Još jedan klik – i dobijate forecast-e, varijanse, racio analize. Digitalni controlling je došao i u Srbiju!

„Pavle, donesi mi onaj emulator za C64 da nastavim igricu...“



Bojan Šćepanović
predsednik
Klub CFO&Controlling
i direktor MCB



DIGITALNO PLANIRANJE I CONTROLLING



FINANCE



SALES



COST



OPERATIONAL



CONSOLIDATION



HR



CASH



INVESTMENT

Corporate
Planning 



RISK



CLIENTS



sadržaj

16



12



64

7. CFO & CONTROLLING KONGRES 2019.

Pripremite se za budućnost **str.12**

INTERVJU

Đurđa Radivojević Čugurović

Generalni direktor, SMURFIT KAPPA AVALA ADA **str. 32**

TEMA BROJA:

OPERATIVNO PLANIRANJE I BUDŽETIRANJE

- * Tijana Rauš
Finansijski director, PINOLES **str. 46**
- * Jelena Dedić
Chief Financial Officer-Region SRB LE BELIER **str. 48**
- * Aleksandra Dangubić
Financial controller, PHOENIX PHARMA **str. 52**
- * Dragana Ješić
Controller, TRANSFERA **str. 54**
- * Anastasija Boljević
Menadžer sektora, Finansije i IT, ALTER MODUS **str. 56**
- * Ana Novičić
Controller, UNIPROMET **str. 62**
- * Radmila Trifunović
Izvršni direktor za finansije, METALAC AD **str. 64**
- * Boran Karim
CFO, TEKO MINING **str. 66**
- * Ljubomir Skupek
Head Of Controlling And Accounting,
RAIFFEISEN BANKA **str. 68**
- * Petar Slović
Finansijski director, TEXTIL **str. 70**
- * Bratislav Blagojević
Član Uprave za finansije i controlling, ELNOS GROUP **str. 74**



DIGITALNI CONTROLLING

* Nemački softver za planiranje
Corporate Planning AG **str. 40**

KAIZEN™ KONGRES **str. 78**



KLUB CFO & CONTROLLING

#43 Zvezda je rođena,

Microsoft Dynamics 365, **str. 84**

#44 Savremeni controlling –

analiza, a ne priprema, **str. 86**

#45 Power bi u punoj snazi! **str. 88**

#46 Kako izgleda controlling u mojoj kompaniji? **str. 91**

#47 Kompanijska poseta –

Controlling u fabrici Smurfit Kappa Avala Ada **str. 94**

8. CFO & CONTROLLING KONGRES 2020. **str. 98**

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

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, ili da se javite na e-mail: 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
www.mcb.rs

7. KONGRES CFO & CONTROLLING

PRIPREMITE SE ZA BUDUĆNOST

U organizaciji Menadžment Centra Beograd, 7. CFO & Controlling kongres održan je 23. aprila 2019. godine u hotelu Crowne Plaza, u Beogradu. Kongres je okupio više od 400 controllera na jednom mestu. Učesnici su, pored networkinga i druženja, imali prilike da čuju pet različitih panela na kojima su učestvovali direktori, finansijeri, i controlleri iz najboljih kompanija u Srbiji.



7. KONGRES CFO & CONTROLLING

Panel 1

CEO: Šta CEO očekuje od CFO i controllera?





Aleksandar Marković

Generalni direktor
METALAC

U Metalcu je controlling u sastavu finansija, s tim da je izgradnjom informacionih sistema dobio određene mogućnosti detaljnijih analiza. Naša služba kontrolinga unapred predviđa kakvi nas troškovi očekuju. To, naravno, nekada nije moguće. Ipak, mi smo složena kompanija s pet proizvodnih linija, s ponudom velikog broja artikala, i suština je da otkrijete ključne tačke na kojima dobijate novac i ključne tačke na kojima ga gubite ili možete da ga izgubite.

Kontrolling vam pomaže da smanjite troškove proizvodnje, pomaže vam u logistici i planiranju prodaje. Jednostavno, controlling je integrisan kroz ceo upravljački sistem kompanije.

Metalac je prepoznatljiv po posuđu i sedamdeset odsto naše proizvodnje završi van granica Srbije, u 25 zemalja sveta. Od SAD preko cele zapadne Evrope do Rusije. Digitalna transformacija olakšava komunikaciju, ali je najvažnije da imate konkurentan proizvod koji možete da plasirate na tržište. Važan je neposredan kontakt, da ste prisutni i da izlažete na ključnim sajmovima i da ste u stalnom dodiru s potencijalnim kupcima.

Kontrolling je značajna i neiscrpna tema, ali su i izvori finansiranja uvek interesantni i mogli bi da budu tema nekog od narednih kongresa ovakvog tipa.

Trebalo bi da razgovaramo na koji način, kao zemlja i tržište, možemo da izvučemo maksimum iz operativne efikasnosti, jer je to najveći prostor koji imamo. Cene na tržištu ne možemo da povećamo jer ih ono i određuje, ali možemo da tražimo način za povećanje plata zaposlenih kroz veću radnu efikasnost.

Kako da, korišćenjem raznih metodologija poput KAIZEN™-a, dobijemo više od svog rada, da se pametnije organizujemo, automatizujemo, da bolje koristimo postojeće resurse? To su teme kojima treba da se bavimo.



Nataša Marković

Generalni direktor
GALEB GROUP

Galeb Group posluje više od 40 godina i bavi se raznovrsnim delatnostima, počev od prodaje alata, elektronike i GPS sistema za praćenje vozila, do proizvodnje fiskalnih kasa, termalnih rolni, metalne ambalaže, krunskih i aluminijumskih zatvarača, signalizacije za železnicu... Na strano tržište plasiramo šezdeset odsto proizvodnje metalne ambalaže. Otuda je uloga kontrolera u našoj kompaniji veoma značajna i neophodna.

Kontrolling je inkorporiran u finansijsku službu, dobro je organizovan i pomaže nam da, kroz redovne i raznovrsne izveštaje – od finansijskih na mesečnom nivou, preko praćenja realizacije svakog pojedinačnog komercijaliste, do izveštaja o produktivnosti i profitabilnosti određenih sektora – dobro organizujemo proizvodni proces.

Kontroleri su kao dobri kopiloti, koji pomažu generalnom direktoru i menadžerima da dođu do određenog cilja, uspostavljanjem određenih planova i praćenjem realizacije tih planova. Zato je važno da se radi na stalnoj edukaciji kontroling tima, unapređenju procesa i alata potrebnih za njihov rad, kako bismo u svakom trenutku raspolagali kvalitetnim izveštajima.

Da bi kontroleri razumeli podatke kojima se služe, potrebno je da imaju dugogodišnje radno iskustvo, da budu precizni, analitični, da poseduju određena znanja iz oblasti računovodstva i finansija i da dobro poznaju proizvodni proces.

Nema razloga da se controlling ne primeni i u javnom sektoru. Osnovna pretpostavka za tako nešto jeste ta da su ljudi koji rukovode javnim službama spremni da „slušaju“ glas kontrolera i da uviđaju značaj dobrog organizovanja u funkcionisanju javne uprave.



Dejan Pešić

Generalni direktor
MEDIGROUP

Odličan kongres. Prvi panel, u kojem su učestvovali CEO, imao je dobro odabrana pitanja i teme. Mi panelisti smo se osećali kao svoji na svome. Učesnici kongresa su proaktivni, to mi se svidelo jer je rezultiralo velikim brojem postavljenih pitanja.

Planiram da za sledeći kongres delegiram kao panelistu CFO svoje firme jer mislim da ima da kaže mnogo toga što je interesantno stručnoj i široj javnosti.

Što se tiče controllinga, on je jako specifičan, u skladu sa specifičnom industrijom u kojoj radimo, a to je medicina. Kontrolere vidim kao biznis partnere. Imamo međunarodni fond kao većinskog vlasnika, pa je tim veći značaj kontrolera. Sve je tu bitno. Bitno je razumeti kompleksnost našeg posla. To postizemo kroz duge sesije s finansijama i controllingom. Takva praksa će i dalje biti budućnost controllinga jer su kontroleri toliko važni da bi raditi bez njih bilo kao da vozim avion bez instrumenata. Možda može, ali baš je rizično!



Savo Bakmaz

CEO
SK5365

Industrija u kojoj ja radim jako je specifična – to je oblast promovisanja sportskog kladjenja i zabave na mreži, te tako podleže mnogim regulativama u našoj zemlji. Zato je i posao kontrolera jako specifičan.

Naš ceo posao praktično zavisi od tehnologije, od IT rešenja. Controlling je u poslednje vreme pretrpeo najveće promene. Mi imamo saradnju sa IT kompanijama, koje nam tolikom brzinom plasiraju nova rešenja i alate da su svi izveštaji, sve tabele koje su nekad kontroleri radili, sada dostupni na jedan klik. To znači da kontroleri moraju da se brzo menjaju jer će ih u suprotnom veštačka inteligencija izbaciti iz posla. Oni moraju apsolutno da uđu u biznis, da razumeju procese, da budu biznis partneri generalnom direktoru. Uz sve poštovanje prema komercijalistima, koji donose novac, ipak su kontroleri važniji jer imaju mogućnost i obavezu da razumeju biznis od početka do kraja. Oni moraju da „izađu na teren“. Da se izvuku iz kancelarija, iz Excel tabela, da idu u naše kladionice i šopove, da vide šta se tačno dešava na tržištu i da tako dobiju ideju o tome šta mogu da savetuju u vidu promene. Ako sagledaju na licu mesta sve naše proizvode, mogu da shvate odakle se generiše novac.

To vidim kao glavni trend u razvoju controllinga.



Aleksandra Đurđević

CEO
DELTA AUTO GROUP

Bez kontrolinga ne mogu da zamislim da vodim biznis s ovom samouverenošću. Nijedan CEO i CFO ne bi mogao da donosi poslovne odluke bez značajne uloge kontrolera.

Jako je važan taj lični kontakt između menadžmenta i top menadžmenta s jedne strane i kontrolera s druge strane. Na sastancima kojima prisustvuju obe strane pruža se mogućnost svestrane analize poslovanja.

U našoj kompaniji controlling ima dvojnju funkciju – ono što je nekada podrazumevao položaj finansijskog direktora, kao i pozicija kontrolera koji obimne finansijske izveštaje svodi na osnovne, dnevne informacije koje su nam neophodne za donošenje dobrih i tačnih poslovnih odluka.

U našoj kompaniji se velika pažnja posvećuje mladim ljudima i njihovom uvođenju u posao. Oni prolaze gotovo sve sektore i pruža im se prilika da se, uz pomoć mentora, i sami nađu u nekim situacijama kako bi mogli da iskuse suštinu biznisa.

Spajajući znanje, struku i iskustvo, mlade ljude dovodimo u takve situacije da oni često kroz padove i neuspehe oblikuju sebe. Uostalom, neuspeh je neophodan za sticanje samopouzdanja.



Aleksandar Međedović

Član upravnog odbora
TURSKO-NEMAČKA PRIVREDNA KOMORA

Mnogo godina sam radio u industriji sajmovia i, s velikim iskustvom iz ove oblasti, mogu da kažem da je kongres kontrolera Srbije – na svetskom nivou.

Teme panela su veoma interesantne. Naša industrija je „mlada“; po mom mišljenju, razvoj privrede je tek na početku. Ozbiljna pitanja kao što je controlling su jako veliki izazov za nju i dobro je da se on razmatra na kongresu. Smatram da su firme, bar ove velike ovde prisutne, spremne za velike izazove; kod njih rade mladi ljudi, vrlo obrazovani. Ohrabruje to što sam čuo da domaće firme, iz cele Srbije, imaju jak sistem organizacije i hrabre planove i svesne su šta treba ubuduće da rade.

Po pitanju digitalizacije, moram da kažem da je stanje loše i ovde i u celom regionu. Mislim da 80% lidera i korporacija uopšte ne zna šta je digitalizacija. Mi nemamo e-upravu i sve pogodnosti koje postoje u drugim državama. Svaki čovek u našoj zemlji, bilo mlađi bilo stariji, treba da zna šta je digitalizacija, šta ona pruža, i to treba objasniti svakom radniku, svakom zaposlenom... Tek tada može doći do ekspanzije.

7. KONGRES CFO & CONTROLLING

Panel 2

CFO: Kako će izgledati CFO budućnosti?





Tatjana Pavlović

CFO
ELEKTROPRIVREDA SRBIJE

Kongres je zaista zanimljiv, odlični su bili paneli na kojima su učestvovali CEO i CFO. Ja sam prvi put na ovakvom kongresu i utisak mi je veoma povoljan.

Ovde su uglavnom firme iz privatnog sektora. Kao predlog za naredni kongres kandidovala bih jedan panel s učesnicima iz državnog i javnog sektora. Mislim da bi bilo interesantno čuti o načinu poslovanja u toj grupi preduzeća, kao i o izazovima s kojima se susrećemo.

Što se tiče iskustava kolega koja sam mogla da čujem, naše i njihovo poslovanje nije baš uporedivo, najpre jer smo mi najveća kompanija u Srbiji, možda čak i u regionu, i po prihodu i po broju ljudi koje zapošljavamo.

U EPS-u je controlling jedna od oblasti u finansijama. Poslovanje kreće od strategije i dalje ide preko planiranja, pa kroz ostale funkcije proizvodnje. Izveštavanje dolazi na kraju. Nismo baš uporedivi, jer su kod nas sve brojke u milijardama dinara ili evra. Kontrolere obučavamo iz sopstvene firme jer podležemo raznim regulativama i imamo specifičnu delatnost i zato je najbolje da obučavamo svoje kadrove koji već imaju ta znanja koja su karakteristična za nas.

Digitalizacija kao tema naročito je interesantna. Mi smo dosta uradili na tom polju, svaka implementacija bilo kog softvera je u stvari najveća implementacija u Srbiji. Pratimo trendove.



Valentina Makrejnolds

CFO
NECTAR

Kongres je odlično organizovan, sve teme su interesantne, ukazuju nam na trendove i u kom smeru će se kretati struka.

Od panelista mi je naročito bilo zanimljivo izlaganje Save Bakmaza jer on dolazi iz igara na sreću, jedne nama manje poznate i zanimljive industrije.

CFO budućnosti je partner u donošenju odluka i u strategiji. U našoj firmi se to shvata, radi se na razvoju takve pozicije i u tome već postizemo dobre rezultate.



Dragan Vještica

Executive Director Business Operations
DR. OETKER

Kao i svi prethodni kongresi i ovogodišnji ima najveći kvalitet u tome što se bavi konkretnim pitanjima. U odnosu na druge skupove ovakvog tipa, ovde je mnogo više diskusije na određene teme ili pitanja koja nas interesuju.

Zanimljiv je panel o budućnosti CFO-a, a to pitanje vidim kao pitanje budućnosti kontrolera. Ranije su oni bili daleko od poslovanja, neko ko je bio čovek cifara, a trendovi nalažu da CFO bude u potpunosti upućen u celokupan biznis, u rad svih sektora, da prati trendove, digitalizaciju, *Big Data*. Moraće da bude i dobar komunikator...

Do sada je kontroler bio neko vešt u baratanju podacima, u softverskim sistemima, a jedan deo priče je morao da bude izveštaj. Ranije se mnogo vremena trošilo na izveštavanje. Danas softverska rešenja preuzimaju deo posla kontrolera, a on će morati da transformiše tu gomilu podataka u informacije koje su validne za donosiocce odluka. Dakle očekuje se i proaktivnost.



Vladimir Popović

CFO
TRANSFERA

Učesnik sam panela „Kako će izgledati CFO u budućnosti“. Ne očekujem bitnije promene na ovom polju, ali ćemo svakako „trpeti“ pozitivne uticaje koji nam dolaze iz sveta. Ne samo da će naša kompanija pratiti svetske trendove nego će ih i primenjivati u svom svakodnevnom poslovanju.

Kontroling je u Transferi sastavni deo finansija i na prvom mestu podrazumeva kontrolu svih pojedinačnih poslova koji se svakodnevno ugovaraju. Naši agenti su dužni da unesu sve prihode i rashode očekivane za konkretni posao.

Kontrolerima je svakodnevni posao olakšan zahvaljujući korišćenju savremenih alata, jer tako mogu da realizuju veliki broj pojedinačnih usluga koje pružamo na dnevnom nivou.

Transfera se bavi transportom i logistikom, pretežno kroz organizaciju drumskog transporta, carinsko zastupanje i poslove skladištenja, kao i ostalim vidovima transporta – brodskim transportom, avio-transportom i železničkim transportom.

Bojan Šćepanović je naš pionir u primeni kontrolinga i kaizena u Srbiji i ovakvi kongresi su dragoceni za razmenu neophodnih iskustava i mišljenja, a svakako i za bolje međusobno upoznavanje ljudi iz kompanija različitih delatnosti.

Vrlo lako bi controlling mogao da bude uveden i u javna preduzeća. Nema posebne razlike između privatnih preduzeća i preduzeća u javnom sektoru. Principi upravljanja su gotovo isti. Važno je da „odozgo“ postoji dobra volja da se controlling uvede i u javni sektor.



Branimir Spasić

CFO

SOCIETE GENERALE BANK

Mislim da će CFO u budućnosti biti sastavni deo biznis tima, što znači da će direktno biti uključen u donošenje poslovnih odluka. Ja sam već sada, s pozicije CFO, dosta uključen u taj proces, podrška sam u odlučivanju, a ne ograničavajući faktor, kako se to sada doživljavalo.

Uz digitalizaciju i kroz „apdejt“ alata koji ćemo tek da uradimo, očekujem da ćemo se od izrade klasičnih finansijskih izveštaja pomeriti u sferu analitike. To će nam pomoći da predložimo odgovarajuća rešenja i korektivne mere, koje treba da doprinesu kvalitetnijem poslovanju.

U našoj banci je controlling organizovan u sklopu sektora finansija, i to u dve jedinice. Jedna pokriva klasični reporting koji se bavi izveštajima, budžetiranjem, proverom biznis „kejsveva“ i investicija. Druga se bavi strategijom i komunikacijom.

7. KONGRES CFO & CONTROLLING

Panel 3

IT: Digitalna transformacija i uticaj na finansije i controlling





Petar Miljković

CEO
GOPRO

Utisci koje imam o kongresu CFO i kontrolera sve su bolji. Naša kompanija je dugogodišnji sponzor i to pokazuje kakvu vrednost vidimo i u organizaciji i u temama i učesnicima. Ovaj kongres je jedno od centralnih mesta našeg godišnjeg marketing plana.

GoPro nema poseban sektor kontrolinga, obavljamo ga kroz različite procese i planiranja po sektorima, ali uprkos tome, naš posao je da pomažemo drugim kompanijama da budu uspešne u njegovoj primeni.

Panel o digitalizaciji je ono što nas najviše zanima. Od prošlog kongresa kontrolinga u Arandelovcu, osim toga što se sve ubrzalo i što je promena postala jedina konstanta, najznačajnije novosti su nova softverska rešenja koja pomažu kompanijama da donose kvalitetnije odluke. Digitalizacija je neiscrpna tema i trajan proces, koji ostavlja prostor kvalitetnim ljudima da se posvete onome što najbolje umeju da rade, a to je – da razmišljaju, da budu kreativni.



Srđan Radić

B2B direktor
UNITED GROUP

Panel o digitalizaciji je bio odličan, sagovornici su respektabilni i dolaze iz ozbiljnih kompanija. Ceo kongres je odlično organizovan i rado ću i ubuduće učestvovati u njegovom radu.

Temu o digitalizaciji treba stalno forsirati. Nažalost, o kontrolingu ne znam baš mnogo, pa ne bih komentarisao teme i izlaganja.



Nenad Šljivić

Partner Technical Architect – Business Application
MICROSOFT

Kongres je, koliko vidim, zaista posećen, a moja uloga moderatora na panelu o digitalnoj transformaciji pokazala mi je da je ova tema odlično podržana.

Uz sijaset novih tema, kao što su veštačka inteligencija i mašinsko učenje, i tema digitalne transformacije je nešto što pokriva sve to i podiže nivo informacionog društva na jedan viši stepen. Izbor panelista je odličan – mogu slobodno da kažem da su to centralne figure u IT industriji Srbije.

Ključ digitalizacije je – korisnik. Sve je u glavi korisnika. Uzimam uvek primer Estonije, koja ima 1600 digitalnih servisa – znači, korisnici baš sve rade digitalizovano, to je način da se autorizujete i identifikujete na sistemu, na elegantan način ste izbegli šaltere...

Šta hoću da kažem? Za razvoj digitalizacije je najvažnije razviti svest korisnika da će mu ona doneti dobre stvari. Treba razvejati strah od gubitka posla, koji postoji kod ljudi, jer to nije centralna ideja digitalizacije. Radiće možda isti broj ljudi, ali će biti bolje raspoređeni i iskorisćeni tako da donose profit kompaniji i da na taj način budu deo digitalne transformacije. Tačnije, i ljudi će biti transformisani da ne izgube posao.

Budućnost kontrolinga je da generiše firmi novu vrednost: na koji način investirati, kako se zaduživati, kako uraditi optimalno balans preduzeća. Kontroling u budućnosti može da prepozna tačan trenutak kada treba investirati, kakve su perspektive tržišta... Finansije i kontroling su zato centralni odsek svake firme, koji naravno to rade uz pomoć digitalnih rešenja.

Digitalizacija je prilično napredovala kod nas u sektoru telekomunikacija, energetske i bankarske industrije. Mislim da nam javni sektor malo zaostaje. Verujem da će i oni uraditi dosta na edukaciji ljudi, da s verzije „korisnik tačka 2“ pređemo na verziju „korisnik tačka 4“. Imamo talentovane i kreativne ljude i težnja je da 10% BDP-a imamo od IT-ja.



Milan Simić

Izvršni direktor za IT podršku i ICT
TELEKOM SRBIJA

Kongres ima zanimljive teme, ovde se preispituje i propituje uloga kontrolinga i uopšte finansija u ovom svetovnoj transformaciji, četvrte digitalne revolucije.

Zanimljivo je pitanje kako će digitalna transformacija uticati na finansije. Mislim da će se to dešavati kao promena samog poslovnog modela i samog načina na koji se vrednost isporučuje korisniku. Tradicionalni modeli kontrolinga, u kojima se upravlja čitavim lancem vrednosti od početka do kraja i za kompaniju i za korisnika, menjaju se – u budućnosti svako uzima svoj deo vrednosti, a na zadovoljstvo korisnika.

U našoj kompaniji se implementira poseban proces u razvoju kontrolinga u našem ERP sistemu, gde su kontroleri pokazali hrabrost i spremnost da uđu u promene i da tradicionalni način rada evoluiraju u nešto što bi čitavu kompaniju transformisalo i dalo joj novu vrednost.



Željko Vujinović

Country Manager
MICROSOFT

Panel i odabir panelista na temu digitalizacije bili su kvalitetni i mogla se čuti dobra razmena iskustava na temu digitalne transformacije. Poslate su jasne poruke publici, koja je stručna i upućena u temu. To je bila odlična prilika da još jednom naglasimo značaj i potrebu digitalne transformacije koja za nas predstavlja unapređivanje poslovnih procesa, ali takođe i kontinuiran proces edukacije u svim elementima.

Poslednjih godina je načinjen veliki progres na svim poljima u našim kompanijama, koje su prepoznale značaj novih tehnologija u svom poslovanju. Mislim da u tom segmentu ne zaostajemo ni za mnogo naprednijim zemljama, barem u regionu. Prostora za unapređenje ima, a ja želim da naglasim potrebu za edukacijom.



Aleksandar Bijelić

Chief Digital Officer
MK GROUP

Uticaj digitalne transformacije na controlling je snažan i ogleda se kroz promenu tehnoloških procesa, ljudi i na kraju – same tehnologije. Svrha digitalne transformacije u controllingu i finansijama je dobijanje preciznijih podataka i njihovo lakše i brže pretvaranje u informacije koje služe za donošenje odluka.

MK Group je lider u regionu. U svojih 75 kompanija članica zapošljava preko sedam hiljada radnika i dosta ulaže u razvoj savremenih tehnologija i unapređenje poslovanja. Kao lideri kreiramo pozitivan uticaj, ne samo na zajednice u kojima poslujemo nego i na svoje zaposlene.

Svaka kompanija u sastavu MK Group ima svoj poseban controlling. Podsetiću da MK Group posluje u tri ključne oblasti poslovanja: agraru, bankarstvu i turizmu.

Osim kompanija članica, koje imaju sektore controllinga, i na nivou Grupe krovno postoji controlling. Organizovan je kao centar znanja koji pomaže svojim članicama u primeni najnovijih tehnologija.

S procesom digitalizacije konstantno radimo na novim tehnologijama. U mogućnosti smo da konsolidujemo informacije svih svojih kompanija članica, ne samo onih koje posluju u Srbiji nego i svojih kompanija iz Slovenije, Hrvatske i Crne Gore. Na taj način smo u prilici da veoma brzo dobijamo konsolidovane izveštaje na nivou grupacije, takoreći – na klik.

I u budućnosti, podloga za donošenje poslovnih odluka biće još brže pribavljanje proverenih i preciznih informacija. I zato veliku pažnju poklanjamo edukaciji kontrolera.

7. KONGRES CFO & CONTROLLING

Panel 4

CONTROLLING: Kako napraviti realan budžet?





Marijana Krička

Finansijski menadžer logistike Zapadnog Balkana
NELT GRUPA

Prednost ovakvih okupljanja je ne samo u razmeni iskustava već i u mogućnosti međusobnog upoznavanja.

Nelt Grupa se bavi distribucijom robe široke potrošnje i logističkim uslugama. Kompanija posluje na jedanaest tržišta, na dva kontinenta. Kontroling je grupna funkcija, centralizovan je za sve entitete, izuzev za Neoplantu, s obzirom da je reč o proizvodnoj kompaniji. Zbog lakšeg praćenja procesa proizvodnje, Neoplanta ima sopstveni kontroling.

Centralizovani kontroling na nivou Nelt Grupe ima dva ključna segmenta – reporting, koji podrazumeva precizno izveštavanje menadžmenta o svim aspektima poslovanja, i drugi deo, koji se bavi dnevnim finansijskim operacijama.

Iz godine u godinu, kontroling je sve značajniji. Da bi menadžment znao u kom pravcu se kompanija kreće, neko mora da ga prati i usmerava, a to jeste uloga kontrolinga.

Takođe, kontroling ima i upozoravajuću funkciju, kada na osnovu obrađenih podataka sprečava menadžment da donese određenu poslovnu odluku.



Bojan Pavlović

Business Partner Controller
MICHELIN

Svi paneli su interesantni, a meni možda najviše onaj o digitalnoj transformaciji – to je baš aktuelna tema. Panelisti su iz vodećih kompanija i iskustva su baš relevantna. Uticaj IT-ja na finansije je tema koja interesuje sve kompanije i o tome se sve više priča. U našoj firmi je ta saradnja korektna. Radimo na razvoju tih digitalnih alata koji olakšavaju poslovanje kontrolerima da što manje vremena provode u pravljenju podataka, a što više u analizi i tumačenju.

Jedna od tradicionalnih uloga kontrolinga i finansija je pomoć pri pravljenju realnog budžeta. Samo budžetiranje danas i u budućnosti pomoću digitalnih alata treba da bude manji deo posla finansija, a da se povećava njihova uloga poslovnog partnera, podrška biznisu. Budžet se danas pravi na mnogo lakši način i na druge načine, a više vremena ostaje da se posveti drugim aktivnostima, koje donose veću dodatnu vrednost kompaniji.

Kontrolingu predstoji neka evolucija, a kontroleri će morati više da znaju IT, savremene alate i da budu partneri biznisu, a ne finansijski policajci.



Jelena Vrejić

Head of controlling
PHOENIX PHARMA

Kongres je ponudio odlične teme, kao i pitanja.

Jedna od njih, „Kako napraviti realni budžet“, zaista je kvalitetno razrađena. Mi kao kontroleri tome uvek težimo, ali tendencija je da budžet mora da bude istovremeno i ambiciozan. Treba da odražava trend rasta kroz koji se vidi naša ambicija. Kako Upravni odbor od nas zahteva sve više ambicioznih rešenja, veliki je izazov da se postigne ta ravnoteža, da budžet bude i realan.

Od tema na panelima, digitalna transformacija je svima važna i zajednička tema. Meni je najinteresantnije bilo da čujem nešto o načinima rada u različitim kompanijama, o razlikama u odnosu na vrstu industrije u kojoj se nalaze, i sviđa mi se što se organizator potrudio na tom planu, da dovede predstavnike različitih industrija.

7. KONGRES CFO & CONTROLLING

Panel 5

CONTROLLING: Glavni trendovi u controllingu





Verica Teofilović

CFO

STRAUSS ADRIATIC

Teme kongresa kontrolera su veoma aktuelne i mislim da će kolegama iz ove oblasti biti korisno da čuju ove diskusije.

Panel o digitalnoj transformaciji je, po mom mišljenju, najaktuelniji – imamo industriju 4.0, a pred nama je već i industrija 5.0. To je uvek izazovna tema i s tim trendovima treba da budemo u toku kako bismo adekvatno odgovorili na svojim pozicijama.

Mogli smo da čujemo glavne trendove uopšte u biznisu i dalje kroz konkretne delatnosti firmi panelista, pa onda kroz iskustva iz samih kompanija. To mi se naročito dopalo.

Poslednji panel o glavnim trendovima je sumirao iskustva stručnjaka iz ovih oblasti, zaokružio prethodne teme i čuli smo kako se firme pripremaju za naredni period poslovanja.



Marko Agatonović

Direktor finansijskog controllinga

MERCATOR-S

Ovaj skup me je iznenadio velikom posećenošću i kvalitetnim panelistima. Meni je najzanimljivija tema o promenljivosti okruženja s kojim će biznismeni morati da se suoče, pogotovo u grani poslovanja moje kompanije – maloprodaji.

U našoj oblasti se povećava konkurencija i sve kompanije moraju da pronađu nove izvore rasta. Zato svi treba da sve bolje poznamo okruženje, ali i sistem rada svoje kompanije. U tom smislu i kontroler mora biti mnogo agilniji, fleksibilniji i inovativniji u svakodnevnom radu nego ranije.

Mi imamo relativno mlad menadžment tim. U okviru finansija postoji poseban sektor kontrolera. Šestoro ljudi zaposleno je na tim poslovima. Controlling ima česte sastanke s generalnim direktorom i to je jedna aktivna saradnja, posebno u poslednjih godinu dana, od kada razvijamo strateške diskusije i strateška razmatranja. Kao upravljač informacijama, mi smo zapravo podrška u formulisanju nove biznis strategije.

Što se digitalizacije tiče, bez IT-ja ne bi bilo controllinga. Saradnja je odlična i kroz nju minimalizujemo neke operativne poslove, a postajemo kreativniji i u mogućnosti da budemo više usmereni na biznis, a manje na produkciju izveštaja.



Živorad Radovanović

Direktor odeljenja monitoringa poslovanja i planiranja
KOMERCIJALNA BANKA

Informacija je postala skupa roba. Nove tehnologije nam omogućavaju obradu velikog broja podataka, i to u kratkom vremenskom periodu. Otuda i pitanje: kako upotrebiti tako veliki broj informacija? Kako ih selektovati da nam pruže dovoljan broj inputa korisnih za firmu?

Obrazovanje onih koji analiziraju informacije i od kojih očekujemo određene predloge zaostaje za razvojem tehnologije koja nam omogućava prenos sve većeg broja informacija. Zato i kroz opšte, a ne samo kroz specijalizovano obrazovanje, pažnju moramo da usmerimo na logiku.

Zato je važno da ulažemo u edukaciju kontrolera, kako bismo protekom vremena, kroz spoj njihovog životnog i profesionalnog sazrevanja, dobili dobre analitičare, svoje snabdevače kvalitetnim i tačnim informacijama.

Digitalizacija je svakodnevni život i nije nikakvo čudo. Jednostavno, svuda je oko nas.

U Komercijalnoj banci controlling je organizovan na veoma specifičan način. Vezani smo za pravila koja, zbog održavanja finansijske stabilnosti u zemlji, direktno propisuje Narodna banka Srbije. I zato smo, u odnosu na firme iz drugih delatnosti, u specifičnom položaju.

Otuda kao deo kontrolinga imamo reporting, usmeren od naše banke ka Narodnoj banci Srbije, zbog praćenja regulative koju određuje centralna banka.

Klasični controlling unutar Komercijalne banke bavi se biznisom, odnosno samim poslovanjem banke.



Lucija Vesić

Head of Controlling
HENKEL

Najpre pohvala za Bojana što je promenio koncept u odnosu na prve kongrese, koji su se sastojali od prezentacija koje su trajale poprilično dugo. S panelima je mnogo dinamičnije i interesantnije.

Panel o digitalizaciji je daleko najinteresantniji. Mogli smo da čujemo dosta, ali, po mom mišljenju, ne i dovoljno, jer je to neiscrpna tema. Digitalizacija je različito shvaćena. Nekome je ona to što može da naruči iz trgovine namirnice, a nekome bi bilo dostignuće da imamo elektronski potpis za sve što radimo s bankarskim sektorom, da ne moramo uopšte da uđemo u banku. Tema je široka i mislim da nismo sve čuli, ali ono što jesmo, bilo je poučno.

Glavni trendovi u kontrolingu opet se tiču digitalizacije i veštačke inteligencije, do koje ćemo doći jako brzo.



ĐURĐA RADIVOJEVIĆ ČUGUROVIĆ
 GENERALNI DIREKTOR
 SMURFIT KAPPA AVALA ADA

U DOBRIM CONTROLLERSKIM RUKAMA

POSAO

■ **Avala Ada je osnovana 1946. godine. Od 2003. godine nalazi se u okviru Kappa Star Ltd grupe, da bi od ove godine postala članica Smurfit Kappa Grupe. Trenutno važite za lidera u proizvodnji papirne ambalaže. Koja je tajna uspeha Vaše kompanije?**

Ne postoji tajna. Uspeh je rezultat potpune posvećenosti i rada svih zaposlenih. Oni su naš oslonac i ključna tačka koja nas razlikuje od konkurencije. Njihov lični razvoj i napredovanje jedan je od postulatata našeg poslovanja i korporativne kulture. Pored toga, zadovoljstvo korisnika naših usluga, društveno odgovorno poslovanje i stalno ulaganje u lokalnu zajednicu i očuvanje životne sredine naši su prioriteti.

Takođe sam ponosna na činjenicu da negujemo jedinstven pristup svakom kupcu. To nam omogućavaju iskustvo i znanje naših zaposlenih, obogaćeni kreativnošću preko 6000 dizajnera širom sveta i dugo godina kreiranim alatima i bazama podataka unutar Smurfit Kappa grupe, što nas izdvaja od drugih.

■ **Vaša kompanija je priznat dobavljač na tržištima nekoliko evropskih zemalja, kao i pouzdan partner velikim multinacionalnim kompanijama. Koji su ciljevi Vaše kompanije i koliko rada je neophodno da bi se oni ostvarili?**

Kao grupacija zapošljavamo 46 hiljada zaposlenih, imamo 350 fabrika raspoređenih u 35 zemalja širom sveta. U Srbiji zasada imamo dve fabrike – fabriku za proizvodnju papira i fabriku koja se bavi proizvodnjom transportne i komercijalne ambalaže.

Naši osnovni ciljevi su kontinuirani razvoj zaposlenih i briga o njihovoj bezbednosti i zdravlju, zadržavanje leaderske pozicije u Srbiji i regionu i stalni rad na unapređenju kvaliteta proizvoda, njihovoj jedinstvenosti i prepoznatljivosti. Naš glavni cilj je zadovoljan kupac.

Ovo nisu nimalo laki zadaci i, kako bismo ih ostvarili, neophodna su kontinuirana unapređenja, istrajnost i posvećenost, posebno imajući u vidu da kompanija prolazi kroz paralelan proces integracije u novu grupaciju. Za nas je bitno da su ovi ciljevi konkretni, ostvarivi, realni i merljivi. Duboko verujem da ćemo timski istrajati na putu njihovog ostvarenja.

■ U današnjem vremenu je neophodno da kompanije investiraju. Koji su vaši glavni pravci razvoja?

Pre svega, to su ljudi kao naš najvažniji resurs i neiscrpan izvor ideja, i upravo su oni ti koji obezbeđuju stabilnost našeg poslovanja. Ono na šta posebno stavljamo akcenat jeste bezbednost i zdravlje na radu. Mi kažemo: *Bez obzira gde radimo, ništa nije toliko važno da se ne može obaviti bezbedno.*

Kompanija smo koja pridaje veliki značaj očuvanju životne sredine, šuma i voda, manjem zagađenju vazduha i zbrinjavanju otpada, za šta izdvajamo značajna sredstva u istraživanje, opremu i dalji razvoj.

I poslednje, ali ne i najmanje bitno, vršimo kontinuirana unapređenja proizvoda i proizvodnih linija s ciljem kreiranja boljih rešenja za svoje klijente.

■ Skoro sedam godina radite u kompaniji Smurfit Kappa Avala Ada. Počeli ste kao rukovodilac plana i analize u finansijama, pa ste postali finansijski direktor i u 33-oj godini generalni direktor. Koja od ovih pozicija Vam je donela najviše izazova?

Definitivno pozicija na kojoj se sada nalazim, ali moram da priznam da mi ona i najviše prija i da u njoj najviše uživam. Posao generalnog direktora je vrlo dinamičan i kreativan, ali i izuzetno odgovoran.

Svaka od pobrojanih pozicija mi je predstavljala izazov i bila dragoceno iskustvo u daljem razvoju. U svakoj ulozim sam se osećala kao da je to što ja radim od velikog značaja za kompaniju, pa sam uvek i težila ka tome da dam svoj maksimum u doprinosu rezultatu.

Zaista sam presrećna što radim ono što volim. Jednostavno živim svoje profesionalne uloge i trudim se da uživam u svakoj od njih.

■ Vaša kompanija broji preko 300 zaposlenih, što iziskuje mnogo utrošenog vremena za nekog ko je na čelnoj poziciji. Koliko traje Vaš radni dan?

Kada ste u ulozim u kojoj sam trenutno ja, ne razmišljate o tome koliko traje vaš radni dan. Tražite prilike konstantno, a u najrazličitijim stvarima pronalazite motivaciju i rešenja za probleme s kojima se suočavate. Trudim se da budem dostupna svom timu. Često za hitne stvari kao sredstvo komunikacije koristimo SMS, Viber ili Whats App, jer sistem i naši partneri ne smeju da čekaju. Ovo zaista funkcioniše u praksi, ali u velikoj meri i zahvaljujući uvidajnim kolegama s kojima radim.





CONTROLLING

■ S obzirom na to da ste svoju karijeru započeli kao finansijski analitičar, znate koliko je posao controllera važan za jednu kompaniju. Koliko Vam controller pomaže prilikom donošenja odluka?

Oni su često naš kontrateg na vagi i glas racionalnosti. Oni predstavljaju *risk* kompanije, koji je neophodan kako biste sagledali situaciju iz kritičkog ugla, posebno kada treba da donesete teške odluke. To ne znači da ćete uvek poslušati controllera, ali ga uvek morate saslušati i dati mu priliku da vam iznese svoje viđenje stvari.

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

Smatram da bi trebalo da svaka kompanija ima bar jednog dobrog controllera. Ljudi često greše jer povezuju controlling s policijom, istragama i kaznama. Controlleri su, u suštini, partneri svim menadžerima u ostvarenju njihovih sopstvenih ciljeva, jer nam argumentovano ukazuju na probleme, daju odgovore na pitanje zašto smo se našli u konkretnoj situaciji, ali i pomažu u razvoju novih rešenja. Na menadžeru je odgovornost kako će da iskoristi informaciju dobijenu od controllera i koju odluku će na kraju da donese.

Vrlo poštujem controlling i posmatram ga bez ikakvih predrasuda, jer rezultati analiza često mogu da vas razuvere i pokažu vam da vaši ponekad „paušalni“ zaključci i nisu toliko dobri. Uživam u radu s ljudima koji se bave ovom problematikom. Ponekad mi je žao što nemam više vremena da se uključim u kreiranje izveštaja i unapređenje sistema izveštavanja.

■ Controlling je nemačka filozofija ostvarivanja ciljeva. Na koji način je zastupljen sektor controllinga u Smurfit Kappa Avala Adi?

Controlling prožima sve sfere poslovanja, procese i službe. Ovo svakako ne znači da ćete odreagovati na svaku devijaciju koju vidite u izveštajima, ali imate mogućnost da pratite trendove i da na vreme reagujete.

■ Controlling donosi mnogo benefita kompanijama. Koje su najveće prednosti koje je controlling doneo Vašoj kompaniji?

To je set izveštaja koji omogućavaju da pratimo kompletno poslovanje na dnevnom/mesečnom nivou i da imamo mogućnost da na vreme detektujemo svako odstupanje od postavljenih standarda i ciljeva. Alati nam daju mogućnost da u svakom momentu znamo gde

smo, koji kupci su nam profitabilni, a koji nisu, kako upravljamo procesima, kao i koji su uzroci njihovog odstupanja od postavljenih očekivanja.

■ Neki smatraju da controller treba da ima tehnička znanja (analitičnost, rad u Excelu...), dok drugi smatraju da je ključna psihologija (komunikacija, rad s ljudima...). Kako biste Vi opisali dobrog controllera?

Ja bih rekla da treba da poseduje i jedne i druge veštine. Dobar controller je dobar pregovarač, sposoban da dovoljno zategne atmosferu, ali i da popusti kada je potrebno. On je sparing partner svim članovima tima koji imaju uticaj na rezultat. **Jednom rečju, oni su naša navigacija u procesu donošenja odluka.**

Imajući u vidu navedeno, oni moraju da poznaju procese, organizaciju, biznis u kom rade, baze podataka, da imaju dobro razvijene organizacione sposobnosti, da budu sposobni da izdvoje ono što je bitno za donošenje odluka, da postave zaključak i daju predlog korektivnih mera menadžmentu. Dakle, oni moraju da imaju poprilično širok spektar znanja, što čini ovu poziciju izuzetno izazovnom. U kombinaciji s integritetom i nezavisnošću koji se podrazumevaju za ljude na ovoj poziciji, stavljaju se rame uz rame s najvišim nivoom u organizaciji.

Nemojte zaboraviti da su dobri controlleri često jedni od najplaćenijih ljudi u organizaciji.

■ Fakulteti u Srbiji nemaju predmet Controlling. Smatrate li da controlling treba da bude uvršten u redovni obrazovni program na fakultetima?

Naš obrazovni sistem je suviše daleko od prakse. Controlling bi mogao da pomogne da mladi ljudi pre početka svoje karijere pre svega shvate šta je to controlling, kao i da na lakši način povežu teoriju kroz konkretne primere i dovedu je u vezu s biznisom. U trenutnom sistemu obrazovanja, alate controllinga imate u nekoliko predmeta i njihovo povezivanje bi svakako olakšalo stvaranje celovite slike.

PRIVATNO

■ **Srbija je zemlja u kojoj se, s jedne strane, poštuje tradicija, a s druge strane teži modernim stvarima. Tipičan primer za to su Guča i Exit. Koji je od ova dva festivala bliži Vama?**

Kao rođena Čačanka koja je odrasla uz zvuke trube, glasam za Guču.

■ **Posao generalnog direktora podrazumeva i stres. Da li možete da podelite s nama neki trik za upravljanje stresom?**

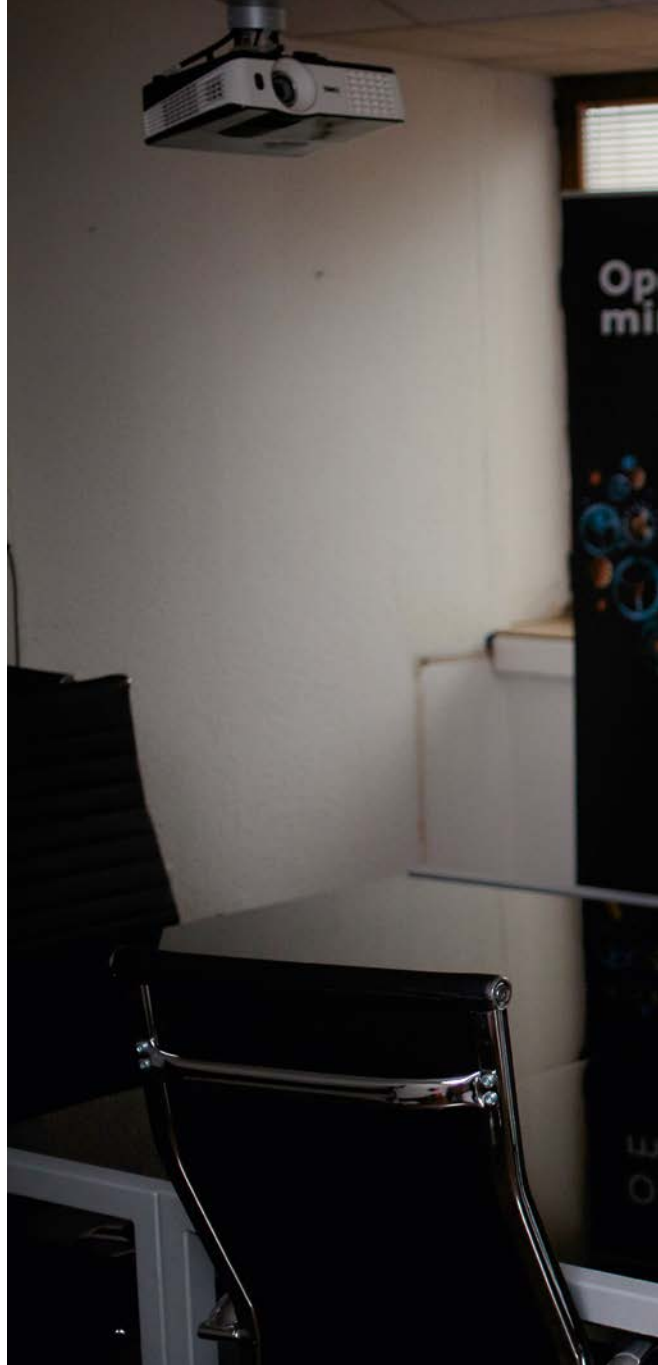
Dobro izbalansiran trening, dovoljno intenzivan da izbacite sve negativno iz sebe, ali i dovoljno blag da imate energije za nesmetan završetak dana i ulazak u sledeći. Pored treninga, toplo preporučujem masažu i neizostavno što više vremena provedenog s porodicom i prijateljima.

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

Velika je sreća kada imate priliku da se bavite poslom koji volite, da budete prepoznati i podržani na tom putu. Najveću zahvalnost za profesionalni razvoj dugujem pre svega svojim roditeljima, koji su me školovali, ali i velikom čoveku i lideru g. Nebojši Šaranoviću. Velika mi je čast što sam u delu karijere imala upravo njega za mentora. Hvala!

■ **Život je ponekad buran i ima dosta „tala-sanja”. Gde je Vaša „mirna luka”?**

Moja porodica je moje najveće bogatstvo. Vreme provedeno s mojim ćerkama Dunjom i Iskrom, bratancem Andrijom i bratanicom Miom neprocenjivo je za mene, a ja imam tu sreću da najveći deo zajedničkog vremena provedemo u igri i druženju.



■ **Za mnoge ljude gledanje filmova predstavlja opuštanje nakon napornog radnog dana. Koje filmove biste nam preporučili?**

Nisam filmofil, ali s godinama sve više ceni dramu i komedije, koje neizostavno pogledam, posebno tokom praznika, tako da ćete me zateći kako na momente plačem i gledam *Miris žene (Scent of a Woman)*, *U stvari ljubav (Love Actually)*, *Notting Hill*, *Praznik (The Holiday)*, *Mlađi asistent (The Intern)*, ali istovremeno, kada god zateknem na TV kulturni film *Kum (The Godfather)*, odgledaću ga.



■ **Posle mukotrpnog rada, sledi kvalitetan odmor. Da li ste pre za letovanje ili zimovanje?**

I jedno i drugo, ali blagu prednost dajem letovanju. Jako volim da vidim kada ljudi kvalitetno organizuju vreme sa svojim porodicama, pa obogate godinu i time što imaju nekoliko produženih vikenda u Srbiji. To ne mora da bude skupo, a može biti dragoceno provedeno vreme s bližnjima. Iskreno, jedva čekam da moje devojčice još malo porastu i da se upustimo u avanturu.

■ **Za istoriju kažu da je učiteljica života. Kada biste mogli, u koji istorijski period biste se vratili i zašto baš u taj?**

Trudim se da uživam u vremenu u kom živim i da gledam napred. Ne osvrćem se, pamtim samo pozitivne stvari. Vreme koje je za mnom koristim isključivo kao model da ne ponavljam iste greške i da izvučem pouke. Ono što mi nedostaje danas, a čini mi se i svima, jeste više međusobnog poštovanja, džentlmenstva, iskrenosti, časti i poštenja.

Corporate Planner Finance

Unesite lukavstvo u
finansijsko planiranje



Softversko rešenje

za finansijsko planiranje

Planiranje finansija je jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta u svakoj kompaniji. Kad dođe do promena u prodaji, kad treba planirati predstojeće investicije ili nove kredite, ili kad se izmeni kreditna politika prema kupcima ili obaveze prema dobavljačima, svi ti faktori deluju jedni na druge i mogu imati složene uticaje na finansijski plan i likvidnost.

Corporate Planner Finance omogućava transparentnost tih međusobnih odnosa i njihovo praćenje. Dinamička veza između bilansa uspeha, bilansa stanja i izveštaja o novčanim tokovima odmah pokazuje te uticaje. To vam omogućava da pratite kako se razvija vaša trenutna finansijska situacija kao i da planirate budućnost. Obezbedite dugoročnu solventnost svoje kompanije.

Corporate Planning u Srbiji

CP Corporate Planning AG je kompanija specijalizovana za softver za planiranje i controlling. CP Corporate Planning je osnovan 1985.godine u Hamburgu i jedna je od najvećih nemačkih kompanija za planiranje i controlling.



Menadžment Centar Beograd je najveća specijalizovana kompanija za planiranje i controlling na prostoru bivše Jugoslavije. MCB je osnivač Controlling magazina, osnivač Kluba CFO & Controlling, organizator Controlling kongresa sa preko 2.000 učesnika, zastupnik Controller Akademie iz Minhena, izdavač 15 knjiga iz controllinga. MCB je ekskluzivni zastupnik CP Corporate Planning AG za softverska rešenja za planiranje i controlling.



Bojan Šćepanović

Generalni direktor

Telefon: 063 7004 518

E-mail: bojan.scepanovic@mcb.rs



Tomo Đeković

Direktor prodaje

Telefon: 065 8937 323

E-mail: tomo.djekovic@mcb.rs

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



mcb
edukacija

Menadžment Centar Beograd

Ustanička 189

11050 Beograd, Srbija

Tel: 011 3047 126

Mobilni: 063 8500 991

office@mcb.rs

www.mcb.rs



Softver za
pametno
finansijsko
planiranje.

Broj 1 za razvoj controllera u Srbiji

A white diagonal line that starts from the bottom left of the main title area and extends towards the top right, pointing towards the list of services.

- Akademija controllinga
- Implementacija
- Kongres CFO & Controlling
- Klub CFO & Controlling
- Controlling magazin
- Knjige iz controllinga
- Softver za controlling

Tema broja

OPERATIVNO PLANIRANJE I BUDŽETIRANJE



KONDICIONE PRIPREME KOMPANIJE



Tijana Rauš
Finansijski direktor
PINOLES

Operativno planiranje je poput makete bliške budućnosti. Ono predviđa situacije koje će uticati na život kompanije u narednih godinu dana. Posledica je strateškog planiranja, koje za zadatak ima da ukaže na profitni potencijal, dok operativno planiranje taj potencijal pretvara u profit.

Planiranje je proces postavljanja SMART ciljeva (*Simple, Measurable, Acceptable, Realistic, Timely*) i odluka koje doprinose njihovom ostvarenju.

Proces operativnog planiranja u mojoj kompaniji, koja se bavi distribucijom, uvek započinje planom prodaje, koji je raščlanjen po tržištima (prodavcima), prodajnim kanalima i kategorijama artikala. Godišnji plan se raščlanjuje po mesecima i kvartalima.

Prilikom donošenja plana prodaje strogo se vodi računa o balansu između tendencije odgovornog menadžmenta da ciljeve postavi što niže i moguće demotivacije prodavaca zbog previsoko postavljenih ciljeva, koji su početni korak za definisanje sistema nagrađivanja prodavaca. Pored motivacije, poznato je da se u praksi javljaju slučajevi kada prodavac kupcu s kojim ima prijateljski odnos isporuči robu i izda fakturu, koju kupac vrati nakon preseka na osnovu kojih se vrši raspodela bonusa.

Pored istorijskih podataka, koji se uzimaju kao polazna osnova za izradu plana prodaje, ta-

kođe se uzimaju u obzir sledeće informacije:

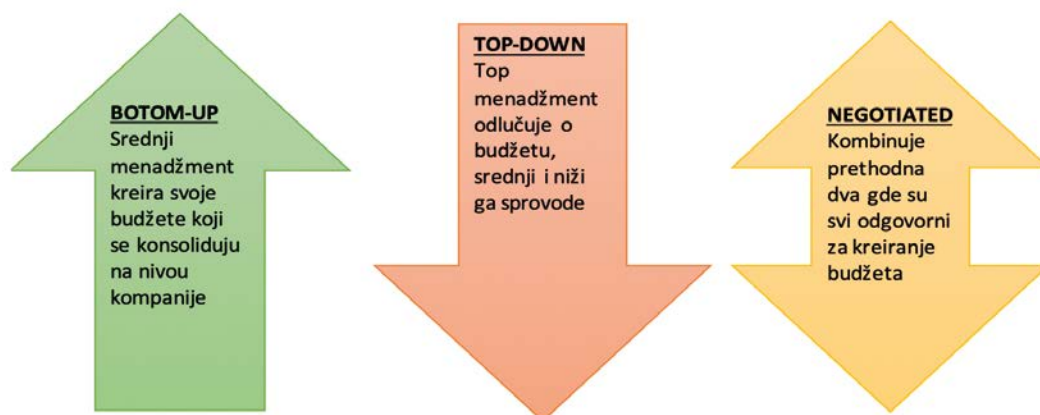
1. Baza kupaca (postojeći, novi, potencijalni...)
2. Tržište (postojeće, novo)
3. Konkurencija
4. Cene i rabatna politika
5. Količina

Plan nabavke se oslanja na plan prodaje i mora u potpunosti da ga prati. Za cilj ima održavanje optimalnih zaliha i punu podršku prodaji. Zalihe vezuju novac i predstavljaju jednu od najskupljih stavki u aktivni. Dobar plan nabavke čuva likvidnost i obezbeđuje dobar servis kupcima, uz minimalne troškove.

Budžet, kao godišnji plan troškova, osnov je za upravljanje kako troškovima tako i prihodima, novcem i profitom. Osnovni elementi budžetiranja iz moje prakse su:

1. Formiranje budžeta koji se oslanja na strateški i operativni plan
2. Utvrđivanje godišnjeg budžeta kao osnove za izradu projektovanog bilansa stanja, bilansa uspeha i *Cash Flow*-a
3. Mesečna kontrola budžeta – poređenje planiranih i ostvarenih rezultata
4. Korektivne mere, koje podrazumevaju upravljanje rizicima i predviđanje okolnosti koje bi mogle da se dese u toku realizacije budžeta i aktivnosti za slučaj da se te okolnosti zaista i dese.

Mogući pristupi budžetiranju:



Meni je najbliža *negotiated* varijanta. Najzahtevnija je jer zahteva učesnike koji su „finskijski pismeni“, kao i veliki broj iteracija, kako bi se došlo do konačnog budžeta. Uvođenje ovakvog pristupa kod nas je trajalo četiri godine, ali je na kraju dalo najbolje rezultate. Rukovodilac logistike, ipak, najbolje zna koliko servisa je potrebno za viljuškar, HR menadžer koje obuke obezbediti zaposlenima i slično.

Budžet je jedan od najjačih alata menadžmenta. Omogućava planiranje, kontrolu i performans menadžment. Tradicionalno budžetiranje je strogo formalizovan i nefleksibilan sistem. Današnji trendovi i turbulentno okruženje zahtevaju brze reakcije. *Beyond Budgeting* je jedno od radikalnih rešenja, gde kreativnost zamenjuje rutinu, a planiranje kontrolu. Podrazumeva fundamentalnu promenu kompanije i menadžment modela, gde se procenjuje i meri rezultat, a ne koliko novca ste potrošili. Dobijate više slobode, ali i odgovornosti, a osnovni preduslov je identifikacija cilja pojedinca s ciljem kompanije, što je dugotrajan proces. Može se porediti s vožnjom u kružnom toku, bez semafora i saobraćajnih znakova, za razliku od klasičnog budžetiranja, gde je vrlo jasno šta znači crveno, a šta zeleno svetlo na semaforu. Svrha *Beyond Budgeting*-a nije izbacivanje budžetiranja, već veća fleksibilnost i samoodgovornost za rezultate i decentralizaciju.

Plan investiranja ne spada u operativno planiranje, ali se nikako ne može zaobići prilikom donošenja operativnih planova. Bez investiranja se ne mogu realizovati ciljevi razvoja i stabilnosti. Odsustvo investicija dugoročno vodi u stagniranje, a potom i u zastoj u odnosu na konkurenciju. Investicije su zaslužne i za izgled plana finansija, odnosno miksa sredstava koji će se koristiti za investiranje i tekuće poslovanje. Kvalitet, funkcionalnost i izveštaji o održivosti svih navedenih planova sagledavaju se kroz projektovanje bilansa stanja, uspeha i novčanih tokova, u kojima su sadržani svi njihovi elementi. Primera radi, ove projekcije mogu da nam pokažu da budžet za troškove, koliko god savršeno izgledao, mora da se menja jer uslovi na tržištu ili plan investiranja traže smanjenje troškova. U bilansu stanja se planira neto dobitak, odnosno povećanje kapitala. Utvrđuju se rizici i ispituju mogućnosti za njihovo smanjenje. Bilans stanja govori o održavanju solventnosti i finansiranja u dužim i kraćim periodima. Izveštaj o novčanim tokovima je krvotok kompanije. U njemu se ogledaju operativne performanse, finansijska fleksibilnost i likvidnost.

Cilj operativnog planiranja je stvaranje kondicije, bildovanje mišića i priprema kompanije za maraton i borbu sa sve bržim i jačim promenama na tržištu i konkurencijom. Dakle, s dobrim pripremanjima nema iznenađenja.

SREĆAN SVIMA PERIOD BUDŽETIRANJA



Jelena Dedić
Chief Financial
Officer-Region SRB
LE BELIER

princip ekonomičnosti – maksimalan profit uz minimalne troškove. Kompanija u kojoj radim polazi od ugovorenog plana prodaje i očekivanog EBIT-a. Napomenula bih da su očekivanja u vezi s EBIT-om uvek zahtevnija od prethodne godine. Očekivanja su, u ovom slučaju, vezana za benefite inovacija u toku prethodne godine, a i za težnje za postizanjem što višeg nivoa konkurentnosti.

OSNOVA BUDŽETIRANJA

Kraj avgusta je asocijacija na početak procesa budžetiranja. Dragie kolege, Budžet zove!

Polazna osnova poslovanja je **vizija vlasnika** kapitala i menadžmenta. Da bi se strateški plan ostvario, neophodno je definisati operativne korake u vidu potrebnih aktivnosti i resursa. Budžet je materijalizacija tih koraka. Najčešći ciljevi su predstavljeni kao **targetirani promet** i s njima vezan EBIT ili kao visina troškova koje možemo sebi da priuštimo poštujući

Polaznu osnovu budžetiranja predstavlja aktuelni P&L, odnosno analiza varijansi, uz to da je bilans stanja kao pokazatelj finansijskog položaja već analiziran. Iako su to podaci iz prošlosti, nama su značajni i dragoceni jer iz njih učimo za budućnost. Pored već pomenutog P&L-a, plan investicija predstavlja sastavni deo budžetiranja. Precizno i jasno računovodstveno evidentiranje predstavlja neminovnost, kao i



| | | Year X-1 | | | | Year X | | | | Year X+1 | | | |
|----------------------|----|----------|----|----|----|--------|----|----|----|----------|----|----|----|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Traditional forecast | F1 | | | | | A | F | F | F | | | | |
| | F2 | | | | | A | A | F | F | | | | |
| | F3 | | | | | A | A | A | F | | | | |
| Rolling forecast | F1 | | | A | | F | F | F | F | | | | |
| | F2 | | | | | A | F | F | F | F | | | |
| | F3 | | | | | | A | F | F | F | F | | |

Actual
 Forecast

analiza varijansi, jer njom revidiramo i čistimo bazu, koja će biti osnova za nadgradnju. U skladu s navedenim, sve vanredne situacije se čiste, a ubacuju se nova očekivanja kako nam osnova ne bi bila iskrivljena. U zavisnosti od delatnosti, preispituju se ključni nosioci troškova.

NOSIOCI TROŠKOVA

U proizvodnim kompanijama to su **direktni materijal i direktni rad**. Nad njima moramo imati kontrolu. Analizom sastavnica, radnih naloga, jednostavnom ABC metodom izdvajamo noseće materijale. Varijacije između normativa, stvarnog i planskog troška mogu biti u ceni i strukturi materijala. Ovde veliki doprinos daju kolege iz nabavke, koje procenjuju kretanja cena materijala u narednoj godini, dok kolege iz inženjeringa pomažu oko varijacije u strukturi koja se odnosi na bolju iskorišćenost materijala i slično. U vezi s planiranjem troškova radne

snage, polaznu osnovu čini kretanje cene radnog sata, kao i produktivnost rada. Važno je konstantno pratiti i preispitivati vreme utrošeno na direktni rad, neaktivno vreme i vreme utrošeno na ostale neproizvodne aktivnosti. Čak i mala poboljšanja u ovom delu mogu nositi veliki ukupni učinak. Osim glavnih proizvodnih troškova, troškova direktnog materijala i rada, analiziraju se i ostali proizvodni i neproizvodni troškovi iz grupa MOH i SGA. Svi su oni grupisani po funkcionalnosti i odgovornosti. Najuticajnije troškove možemo analizirati detaljno ili ih planirati od nule, po principu *Zero-based Budgeting*-a. Kako ovo iziskuje vreme, dobra praksa je da nabavka koristi ovaj metod tokom godine, a da na kraju imamo spremnu informaciju.

Kada imamo definisan strateški plan i prečišćenu i dopunjenu analizu varijansi, imamo dobru osnovu za operativno planiranje, a **tool** je, naravno, Excel obrazac. S aspekta jednostavnosti, idealno bi bilo da se isti obrazac koristi za

| | Traditional Budget concept | Modern concept |
|-----------------------|--|---|
| Planiranje i kontrola | detaljan budzet zastarele informacije dugo vreme izrade statičan i fiksni analiza varijansi | praćenje nekoliko jasnih vrednosti realan i objektivni forecast izrade u skladu sa proizvodnim procesom rolling forecast KPI |
| Ciljevi i nagrade | brojčani ciljevi-fiksni nagrade na osnovu individualnih ciljeva | relativni ciljevi i pokazatelji nagrade na osnovu zajedničkog ostvarenja |
| Organizaciona kultura | centralizovane f-je nezainterosovan i nemotivisan tim fokus na prodajnim targetima, brojevima loš tok informacija | mali, nezavisni, odgovorni timovi kojima je ukazano poverenje i koji imaju ovlašćenja odlučivanje fokus na kvalitetnom servisu i kupcu dostupne informacije |
| Resursi | određeni budžetom uštedom novac propeda-imamo nižu osnovu za naredni budžet za vanredno izostanak sredstava jer nisu planirana | alokacija sredstava na osnovu stvarne i aktuelne potrebe |

budžetiranje i za mesečno izveštavanje jer su tada sve strane upoznate s formom. S obzirom na to da je nepoštovanje rokova za dostavu podataka česta pojava, potrebno je primeniti sistematski prilaz planiranju, koji podrazumeva kalendar sastanaka i aktivnosti gde ćemo ostaviti malo prostora do *deadline*-a, kako bismo bili sigurni. Krećemo sa sastancima.

SASTANCI

Top-down-om se određuju osobe koje će biti uključene u proces i prezentuje im se strateški cilj. Odgovor na *top-down* je *bottom-up*. Od ključnog značaja je davanje **ovlašćenja** i **poverenja** delegiranim kolegama kako bi se obezbedila njihova posvećenost. Na narednim sastancima predlozi se usaglašavaju dvostranim tokom informacija. Proces konsolidacije nije lak. Najčešći problem s *top-down* strane jeste nejasno saopšten cilj. Tada se gubi motivacija tima. Ciljevi (treba da budu) zahtevni i ostvarivi. Svakako da se vlasnik uvek pita zašto samo toliko EBIT, dok se menadžer pita zašto ne potrošiti sve što imamo u budžetu, jer ušteda često znači niži nivo za sledeću godinu. **Neambiciozni planovi, bezvoljnost i izostanak odgovornosti** usled nedostatka informacija u vezi sa strategijom i pravljenjem rezervi **glavne su zamke *bottom-up* planiranja**. Od presudnog značaja za usaglašavanje svih strana je jasno postavljen cilj. Sklopljena slagalica u potpunosti mora biti razumljiva i logična za celu organizaciju. U krajnjem rezultatu svi treba da vide nagradu. Kada imamo usaglašene korake, imamo i budžet; poželjno je da se ceo proces uradi u što kraćem roku uz praćenje samo neophodnih i važnih detalja.

Odobranjem budžeta na kraju smo jedne, ali i na početku druge značajne aktivnosti. Prati se realizacija, analiziraju se nove varijanse, donose se korektivne mere. S druge strane, kako se ne bismo dosađivali do sledećeg avgusta, na scenu se uključuje **forecast** – jasan i realan pokazatelj kuda idemo na osnovu najnovijih informacija. Tradicionalni *forecast* je predviđanje – 1-1QA+3QF, 2-2QA+2QF, 3-3QA+1QF, nakon svakog kvartala do kraja godine.

FLEKSIBILNOST

Novi inputi i varijanse traže našu reakciju – planiranje treba biti **kontinuiran proces**, a ne godišnja *top-down* kazna. *Beyond Budgeting* predstavlja moderan pristup koji teži tome da reši sve manjkavosti tradicionalnog budžetiranja, pa i da ga ukine, smatrajući da ne odgovara vremenu brzih promena i da je statičan jer sadrži previše detalja. Ukidanje tradicionalnog budžeta može biti i postepeno: za početak ostaviti fleksibilnu verziju budžeta koja će biti adaptibilna, uz uključivanje dinamične finansijske strategije – *rolling forecast*-a i izazovnih strategijskih ciljeva. *Rolling forecast* je novi godišnji budžet, prognoza koja uključuje najnovije informacije i malo detalja, i mora biti realna i iskrena. Najčešće se radi mesečno, dvomesečno ili kvartalno za isti period unapred, zavisno od industrije i dužine proizvodnog ciklusa. S dužinom se gubi preciznost i *forecast* postaje sve nepouzdaniji. Kako se bliži kraj godine, tradicionalni *forecast* nestaje, dok u slučaju *rolling forecast*-a uvek imamo isti period *forecast*-a u svakom momentu.

Pa zato, drage kolege, srećan vam period budžetiranja.

Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute



1985. Osnovani

60+ Zemalja

55+ Kompanija

45+ Industrija

30+ Jezika

6 Kontinenata

1 Kaizen Institute

„PLAN JE NIŠTA, PLANIRANJE JE SVE!“

Dvajt Ajzenhauer



Aleksandra Dangubić
Financial controller
PHOENIX PHARMA

Septembar je. Mesec novih početaka i novih ciljeva. Najzbudljiviji period godine za svakog controllera, period u kome pravimo planove i sastavljamo budžete za narednu godinu.

Prema rečima Roberta M. Pirsiga: „Tako je teško dok planirate, a tako je lako dok radite.“ Da bi se shvatila kompleksnost procesa planiranja u našoj kompaniji, treba imati u vidu veličinu samog sistema, vodećeg nacionalnog maloprodajnog lanca, koji u svojoj mreži, s preko 320 maloprodajnih objekata, 8000 zaposlenih i preko 300.000 zadovoljnih potrošača svakog

dana, ostvaruje više od 800 miliona evra godišnjeg prometa. Dodamo li tome i nepredvidivost i dinamičnost eksternog okruženja u kojem *retail* kompanije posluju, postaje jasno koliki je izazov pred svakim učesnikom procesa planiranja da, vladajući detaljima i sagledavajući ih u kontekstu celine poslovanja sistema, omogući kretanje kompanije u pravom smeru, do ostvarenja krajnjeg i zajedničkog cilja – planiranog profita za narednu godinu.

Proces planiranja u našoj kompaniji mogli bismo podeliti u nekoliko faza.



U pripreмноj fazi, koja prethodi samom procesu planiranja, sagledavaju se svi značajni aspekti i parametri koji bi mogli imati uticaj na predviđanje naredne godine. Pored definisanja *timeline*-a, kanala komunikacije i timova za planiranje, daju se opšte planske pretpostavke i radi detaljna analiza makroekonomskog okruženja, kao okvir svim planskim parametrima u narednim fazama planiranja.

U sledećoj fazi, područja *trading*-a i maloprodaje zajedničkim snagama rade na definisanju objekata koji su radili u oba referentna perioda, definisanju strategija širenja mreže, kao i ključnih oblasti fokusa kroz koje će se unaprediti poslovanje sistema. Nakon usaglašavanja svih neophodnih parametara, pred *trading*-om i područjima maloprodaje i veleprodaje je veliki izazov da, u atmosferi intenzivne cenovne konkurencije vodećih trgovinskih lanaca, kroz definisanje marketinške aktivnosti i odgovarajuće cenovno pozicioniranje, postignu što povoljniju percepciju banera pod kojima Mercator-S posluje. Posle definisanja plana prihoda od prodaje i marže od strane *trading*-a, polazeći od kategorija, i internog verifikovanja plana prometa po objektima od strane maloprodaje i veleprodaje, sledi usaglašavanje ostalih planskih vrednosti elemenata rezultata i definisanja krajnjeg, zajedničkog plana rezultata poslovanja kompanije za narednu godinu. Pored planiranja dela koji bi trebalo da kompanija prihoduje, za uspešno upravljanje P&L-om ništa manje značajno nije planiranje i optimizovanje troškovnog segmenta, čije međusobno balansiranje treba dovesti do ostvarivanja željenog nivoa profitabilnosti čitavog poslovnog sistema. Svi troškovi su, s aspekta svoje upravljivosti, razvrstani u grupe troškova i odgovorna područja; uz aktivnu i integrativnu podršku članova controlling tima, definišu se planske vrednosti troškovnih *benchmark*-a, čijem će se ostvarivanju stremiti u narednoj godini. Faktori koji deluju iz eksternog okruženja utiču na troškovnu strukturu svih učesnika na tržištu, a oni se ogledaju u porastu troškova rada i rastu cene energenata, što posredno dovodi i do porasta troškova usluga koje su radno intenzivne ili u svojoj ceni koštanja imaju veliki udeo troška energije (poput obezbeđenja ili uslužnog transporta). Nezaobilazan

deo celog procesa planiranja i kontinuiranog praćenja ostvarenih performansi (KPI) tokom cele godine u našoj kompaniji predstavlja i VCP (*Value Creation Plan*). Tokom procesa planiranja, zajedno s definisanjem ključnih parametara, utvrđuju se i aktivnosti (inicijative) koje će se sprovesti tokom godine i koje će dovesti do unapređenja profitabilnosti, troškovne optimizacije ili maksimizacije prihoda u svim definisanim područjima. Monitoring kroz VCP aktivnosti pruža uvid u sve procese u poslovnom sistemu, na nedeljnom, mesečnom i kvartalnom nivou, koje mogu, a i ne moraju, biti kvantitativno merljive, a s druge strane mogu značajno uticati na ostvarivanje zadatih planskih ciljeva.

Kakva je uloga controllinga u svemu navedenom? Controlling, kao navigator čitavog procesa, pruža aktivnu podršku u svim njegovim fazama. Sklapajući delove slagalice u koherentnu izveštajnu celinu, on u svakom trenutku vodi računa o tome da li se krećemo u pravom smeru i daje konkretne smernice i predloge šta učiniti ako s tog puta, u nekom trenutku, skrenemo, omogućujući na taj način da bezbedno stignemo na odredište zvano planska EBITDA za narednu godinu. Iz svega navedenog, odgovor na pitanje s početka pasusa bio bi: partnerska. A da li je zadatak dobro obavljen? Odgovor na ovo pitanje saznaćemo tek s prvim mesecima 2020. godine, kada će nam varijanse u odnosu na planirane vrednosti pokazati koliko smo bili uspešni u svojoj zajedničkoj misiji, imajući svakako u vidu i faktore iz dinamičnog *retail* okruženja, koji nisu pod našom kontrolom i na koje nismo uticali. Ako varijansi ipak bude, onda nam svima želim samo one koje nam idu u prilog – pozitivniju EBITDA u odnosu na onu koju smo planirali.

U ŠKOLI NAS NIKADA NISU UČILI KAKO DA BUDEMO NEZAPOSLENI



Dragana Ješić
Controller
TRANSFERA

Planiranje i budžetiranje je analitička aplikacija koja nam pomaže da postavimo ciljeve odozgo nadole i generišemo budžet od dna prema gore, što je osnova rada organizacije.

Sam proces planiranja, odnosno budžetiranja, predstavlja upravljačku aktivnost na osnovu koje se donose odluke na različitim organizacionim nivoima. Iz tog razloga je izuzetno važno da u tom procesu postoji sinergija zaposlenih koji učestvuju u kreiranju budžeta. To je proces koji predstavlja prenos ciljeva, vizije, politike i strategije kompanije u konkretne zadatke i kvantitativne vrednosti.

BUDŽET

Budžet koristimo za procenu performansi jer, upoređujući budžet sa stvarnim rezultatima, kompanije mogu da utvrde da li su zaposleni i kompanija kao celina funkcionisali kako se očekivalo. Njegova uloga je da pomogne menadžmentu da proceni poslovne alternative i da postavi finansijske ciljeve, kao i da omogući kompaniji da sarađuje i efikasno radi kroz iterativni proces budžeta – modifikacije datuma, prihoda, rashoda i ciljeva.

OPERATIVNI PLAN

Operativni plan je finansijska projekcija svih tokova kompanije kao celine i pojedinih njenih delova. Kompanije koje se bave nepredvidivim delatnostima, kao što je logistika, znaju koliki je izazov napraviti plan koji će se u velikoj meri poklopiti s realizovanim brojevima, s obzirom na to da se tenderi odvijaju tokom cele godine.

KONTROLA

Kontrola je proces korišćenja povratnih informacija o stvarnim performansama i rezultatima, upoređivanje stvarnih rezultata s planovima, merenje odstupanja i preduzimanje korektivnih radnji radi usklađivanja svih budućih aktivnosti s budžetom. Smatram da je ključ dobrog plana višegodišnje iskustvo koje treba da poseduje menadžment i energija koju on prenosi na ljude koje vodi u tom procesu. U stvari, čak i bez formalnog procesa, mnoga preduzeća sprovode većinu aktivnosti povezanih s poslovnim planiranjem, poput razmišljanja o oblastima rasta, konkurentima, novčanom toku i dobiti. Najvažnije je da se planovi prave, da su dinamični i da se prenesu na sve ljude koji su uključeni. Naša kompanija je za kratak vremenski period uspela da ostvari izvanredne rezultate i enorman rast, što je prirodno nametnulo potrebu za planiranjem i kontrolom.

Kada sam 2014. godine počela da radim u Transferi, budžet nije postojao. Postojali su jasna vizija, cilj i energija vrha kompanije koji nas je vodio i uspeo da za kratak vremenski period napravi prepoznatljivu logističku kompaniju. Prvi ozbiljan budžet napravili smo pre dve godine, što je bio veliki izazov usled nepostojanja validnih podataka po organizacionim jedinicama za prethodnu godinu i usled implementacije novog ERP sistema.

PLAN

Teškoće s kojima smo se susretali pažljivo smo analizirali i rešavali paralelno s razvojem softvera. U našoj kompaniji postoji vrlo kratak rok za kreiranje, prezentovanje, korigovanje i odobravanje budžeta. Plan za narednu godinu se umnogome zasniva na poslednjem kvartalu prethodne godine, a naročito na obimu poslovanja u decembru, imajući u vidu da tada imamo i pregled poslova za narednu godinu. Stoga pravimo plan u januaru jer do tada sve mora biti završeno. Dobro kreirana procedura budžetiranja, njena primena i poštovanje rokova od strane svih zaposlenih koji učestvuju u izradi plana omogućavaju nam da za kratko vreme izgradimo budžet, da ga predstavimo i da se on odobri nakon izvršenih korekcija.

BI ALATI

Istakla bih da nam je namera da za narednu godinu smanjimo korišćenje Excela u procesu planiranja i da za kreiranja budžeta, izveštavanja, kontrolu i rebalans koristimo BI alate koji su već u upotrebi za pojedine segmente. IT i finansije su decenijama usko povezani s ERP-om i BI-om kao ključnim konektorima, a ova veza postaje sve čvršća. Benefit BI alata je brza analiza podataka, što nam omogućava da reagujemo u kratkom roku u savremenom poslovanju koje karakterišu brze promene. Međutim, svi alati koji ubrzavaju proces planiranja i kontrole budžeta su tu da podrže ljude u tom procesu i da uštede vreme, ali ne i da u potpunosti automatizuju proces i zamene ljude.

CONTROLLER

Istakla bih da glavnu ulogu u procesu planiranja svakako ima controller. On je glavna karika u lancu i navigator za potencijalne šanse i opasnosti u okruženju. Za dobre controllere i menadžere volim da kažem: „U školi nas nikada nisu učili kako da budemo nezaposleni“ – Alberto Moravija.

U PLANIRANJU SE TREBA VODITI SUŠTINOM, A NE FORMOM



Anastasija Boljević
Menadžer sektora
Finansije i IT
ALTER MODUS

Proces planiranja se u finansijskim institucijama u dosta segmenata razlikuje u odnosu na preduzeća iz privrede, a opet, dosta toga ima i zajedničkog. Rizik, transformaciona uloga finansijskog sektora i upravljanje asimetričnim informacijama samo su deo prizme kroz koju se provlače operativni planovi i budžet. Svest da ćemo bankrotirati težeći apsolutnoj sigurnosti realnost je u ovoj industriji. A opet, finansijska inkluzija stanovništva koje nema podršku bankarskog sektora i podrška preduzetnicima i mikro i malom biznisu nešto su po čemu se mikrokreditne finansijske institucije prepoznaju u Crnoj Gori.

Procesu planiranja pridaje se veliki značaj u bankarskoj industriji i svaka značajnija finansijska institucija u Crnoj Gori je organizaciono prepoznala potrebu za formiranjem posebnog organizacionog dela koji se bavi ovim segmentom poslovanja, dok se u manjim institucijama budžetiranje odvija pod okriljem finansija. Controlling koordinira izradu operativnih planova, konsoliduje sve podatke, pruža tehničku podršku drugim učesnicima u procesu i odgovoran je za izradu budžeta i drugih pratećih dokumenata, istovremeno se starajući da strategije i biznis plan budu reflektovani na operativnom planu firme i njenim organizacionim delovima. Operativno planiranje i budžetiranje započinje najčešće u septembru i završava se u januaru,

kada planove i budžet usvaja odbor direktora, zajedno s dugoročnim projekcijama. Cilj kome treba težiti jeste skraćivanje vremena izrade samih operativnih planova i što efikasnije uključivanje zaposlenih iz drugih organizacionih jedinica. Trebalo bi da operativni planovi i budžet predstavljaju način za realizaciju strateških ciljeva. Dobro bi bilo da što većem broju organizacionih jedinica operativni planovi budu rezultat višegodišnjih planova jer nema svrhe snižavati troškove onome što ne treba činiti.

Ključne pretpostavke za uspešnu izradu budžeta i operativnih planova su, po mom mišljenju:

- jasni okviri i smernice od strane odbora direktora i izvršnog menadžmenta, kao i njihova podrška,
- saradnja svih učesnika u procesu,
- pouzdan alat za planiranje i praćenje realizacije, koji zadovoljava potrebe organizacije
- obučeni controlleri, sa znanjem iz upravljačkog računovodstva i poznavanja biznisa.

U današnjoj klimi smanjivanja finansijskih margina, konsolidacije finansijske industrije i povećavanja zahteva za usklađivanje sa sve većim setom regulativa, dodatan izazov predstavljaju FinTech konkurencija, digitalne inovacije, migracija stanovništva, te stalno usklađivanje s potrebama klijenata i promena pristupa od KYC (*Know Your Client*) u KYD (*Know Your Data*). Da bi u takvom kontekstu proces budžetiranja i operativnog planiranja bio svrsishodan i uspešan, neophodno je da:

Unapredimo pouzdanost i tačnost budžeta i operativnog plana kroz korišćenje jedinstvenog i sveobuhvatnog alata na nivou cele organizacije, u realnom vremenu s automatizovanim uvozom istorijskih podataka, kako

bismo uskladili strateške planove s finansijskim i operativnim planovima.

Skratimo cikluse izrade planova, koji se mere brojem dana, uz pomoć pojednostavljenja procesa, jasne podele nadležnosti i odgovornosti, te uvođenjem ključnih tačaka kontrole tokom samog procesa. Na menadžmentu je da prepozna „uska grla” u samom ciklusu i da se postara da ih što efikasnije otkloni.

Unapredimo alokaciju troškova i analizu profitabilnosti. Istorijski podaci nisu dobar osnov za planiranje buduće profitabilnosti, jer je ona zasnovana na sadašnjim strateškim komparativnim prednostima organizacije. Analizu i planiranje profitabilnosti kancelarija, proizvođača, kategorija klijenata ili kanala distribucije nemoguće je kvalitetno uraditi bez alokacije troškova.

Povećamo fleksibilnost izrada modela, scenario analiza i trendova – kroz pružanje mogućnosti izvršnom menadžmentu da postavi self-service upite, uz jasnu vizualizaciju podataka, kako bi olakšali donošenje odluke i omogućili kvalitetnije sagledavanje predloga budžeta i operativnog plana.

Jačamo značaj planiranja novčanih tokova i bilansnih pozicija – unapređenje planiranja i međusobnog uvezivanja kreditnog portfolija i izvora finansiranja s budžetom te unapređenje fleksibilnosti u planiranju novčanih tokova i njihovog uticaja na pojedine budžetske linije doprineli bi kvalitetnijoj i efikasnijoj izradi kratkoročnih planova.

Neke od ključnih karakteristika uspešnog unapređenja procesa budžetiranja u finansijskom sektoru zasnivaju se na:

- uvođenju i unapređenju korišćenja tran-

sferne cene kao alata u planiranju profitabilnosti po različitim segmentima;

- izradi stres testova, koji su kod mnogih finansijskih investicija sastavni delovi regulatornih zahteva. Neophodno je razviti i dokumentovati strategije za rešavanje potencijalnih rizika;
- analizi promene kamatnih stopa, prinosa, finansijske i operativne margine te pravilnoj alokaciji indirektnih troškova i uvezivanju s adekvatnim budžetskim linijama;
- *top-down* ili *bottom-up* pristupu kreiranja budžeta i operativnog plana. Neophodno je prilagoditi pristup svakoj firmi pojedinačno, jer ovde ne važi „one size fits all”;
- modeliranju i izradi *What-If* analize (kod uvođenja novog proizvoda ili otvaranja nove poslovnice) kako bi se ocenio njihov uticaj na pozicije bilansa uspeha, kapitalni budžet, novčane tokove ili bilans stanja;
- *self-service* izveštajima i analitici, s ciljem izrade personalizovanih vizuelnih izveštaja i *dashboard*-a, bez uključivanja IT podrške;
- dokumentovanju i mogućnosti praćenja svih izmena podataka i procesa.

U budžetiranju, vreme je jedini sudija, koji pokazuje greške u poslovnim odlukama i od- vaja ih od grešaka controllinga u projekcijama i formulama, kao i od pretpostavki relevantnih rukovodilaca kad su optimistične, a gde pesimistične. Proces diferencira uspešne od onih koji su to malo manje i dobre controllere od onih koji su „popunjivači” tabela i bilansa za potrebe njihove interpretacije.

Za kraj, savetovala bih svim kolegama da se u planiranju vode suštinom, a ne formom, kao i da nivo detalja svedu na minimum, uz zadovoljavajuć nivo preciznosti. Ujedno bih i iskoristila priliku da svima poželim sreću i uspeh u ovogodišnjoj „sezoni” planiranja.



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 POWER BI

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

DOBAR PLAN = POLA POSLA DOBAR PLAN I MARKETING = GOTOV POSAO



Ana Novičić
Controller
UNIPROMET

Mogli bismo reći da su tri najvažnija događaja u istoriji čovečanstva bili Veliki prasak, pojava života i nastanak svesti, a rast i razvoj kompanije uslovljeni su unakrsno razvojem i rastom svesti o potrebi planiranja.

PREDUZETNIČKI DUH I PLANIRANJE

Malo, porodično preduzeće broji nekoliko zaposlenih i vlasnika koji, vođen preduzetničkim duhom, snagom svoje volje ideje sprovodi u dela. Bez operativnog planiranja (OP) povećava se potencijalni rizik od predviđanja važnih uticaja (unutrašnjih i uticaja iz okruženja) ili od nedostatka objektivnosti u donošenju poslovnih odluka na kratki rok, koji može usloviti turbulencije u poslovanju i rezultirati gubicima.

Prekretnica je to da **snagu vlasnika kanališemo u pravom smeru**, razvijemo svest o potrebi OP i ne dozvolimo da se poslovanje odvija po principu „dogodilo se“, nego da izađemo u susret svemu onome što nas čeka.

KROJ PO MERI

Izazov je kada dobijete priliku da u privatnom, porodičnom preduzeću **razvijate funkciju controllinga**. A vi mladi, tek svršeni ekonomista, pripravnik, željni novih saznanja, pa vam se čini da je samo nebo granica. U okruženju su vam sve mašinski inženjeri koji vam omogućue da povežete sve kockice procesa i znate šta su „žile kucavice“ poslovanja i koji scenario obezbeđuje pozitivan pravac kretanja. **Pripremate planove proizvodnje** tako što prethodno sakupljene podatke od rukovodioca pogona

prekucavate u Excel. Radujete se kada vam koleginica iz IT odeljenja napiše izveštaj da ne morate učinke ponovo da prekucavate s izveštaja u papirnom obliku. Isti postupak s unosom podataka iz bruto bilansa ponavljate i ako želite da analizirate „krvnu sliku“ kompanije kroz **ratio** pokazatelje.

Kolegijumi su vreme koje koristite da prikazete blagodeti OP kroz raščlanjavanje planova po funkcijama i njihovo objedinjavanje na nivou cele kompanije. Vode se žustre rasprave, s obzirom na to da kolege iz prodaje nisu mogle da znaju kom će se sistemu ograda za puteve ne-





mački projektanti okrenuti u narednom mesecu. A mi za baš taj sistem ograde moramo **isplanirati kapacitete u proizvodnji**, potreban broj zaposlenih, troškove električne energije i marginalne troškove prirodnog gasa u pogonu za toplotno cinkovanje jer će nam se, u suprotnom, cink „zalediti“. Tu je i pitanje materijala koji ćemo poručiti u pravom trenutku, jer nam berzanska oscilacija nabavnih cena može skokom od 15% doneti smanjenje neto dobiti za 45%.

Potrebno je da ispoštujemo uklapanje ročnosti izvora i upotrebe finansiranja trajnih obrtnih sredstava, a da znamo tačno koji je to sistem ograde koji moramo imati na zalihama, jer projektant iz Makedonije može promeniti potrebe za samo jednim elementom. Koliko ćemo kooperantskih kamiona angažovati za prevoz i da li da zaposlimo novog viljuškaristu ostaje druga nepoznata u ovom sistemu jednačina. Naravno, sve mora završiti u *Cash Flow* jer je potrebno odlučiti da li ima prostora za neko investiciono održavanje kako bismo zamenili dotrajali alat. Radi navedenog povezivanja, menadžment kompanije je odlučio da investira u integrisan informacioni sistem.

MARKETING I PRODAJA KAO MOTORI

Trebalo je da prođu godine da bismo razvili svest da **sve kreće od marketinga i prodaje**,

a da **proizvodnja može da uradi šta poželimo**. Znaete da imate auto marke Mercedes najnovije klase, a vi sve vreme vozite kao što ste nekada vozili Yugo coral 45, jer ste tako navikli. Povezujući snagu vlasnika i **znanje i odlučnost** menadžmenta kompanije sa sistematičnošću i analitičnošću controllinga i sinergijom kreativnosti kolega iz IT-ja, posle nešto manje od dve decenije, uspeali smo da **razvijemo planiranje** u celini na jedan **moderan način**. Specifičnosti svoje delatnosti pretočili smo u snage, **iskoristili smo prednosti IS**, smanjili stres na sastancima i povećali spremnost suočavanja sa promenama koje su neminovne.

PRIORITETI

Planiranje nam je pomoglo da **kvalitet poslovanja** stavimo kao **prioritet**.

Stari ljudi kažu: „Da bi postao dobar majstor, moraš prvo biti dobar šegrt.“

U uređenim i velikim poslovnim sistemima, controlleri imaju izgrađene i uspostavljene baze poslovnog planiranja. To je vrlo dobar primer za male kompanije da neguju **svest o operativnom planiranju**, a da od majstora uče zanat jer **sopstvenu fleksibilnost** kao manji sistem mogu pretočiti u **okosnicu razvoja**.

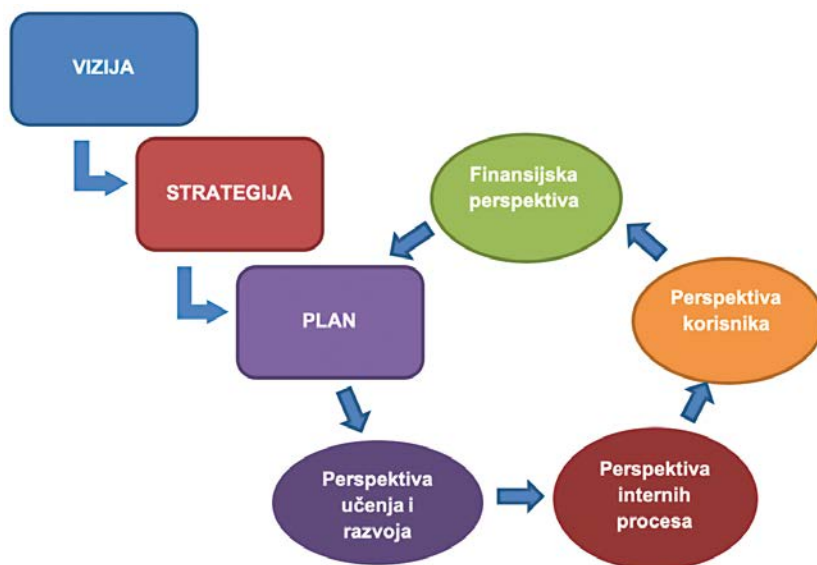
60 GODINA PLANIRANJA



Radmila Trifunović
Izvršni direktor za finansije
METALAC AD

Nedavno obeležavanje 60 godina Metalca je potvrda paradigme da su u osnovi svega dugoročna vizija i strateško planiranje. Mi danas imamo 15 zavisnih društava s različitim portfolioom proizvoda i usluga. U Srbiji posluje njih 12, a tri u inostranstvu. Matična kompanija pokriva sve zajedničke poslove svih društava posredstvom strateških funkcionalnih jedinica (SFJ) za oblasti finansija, ljudskih resursa, marketinga, IT, IMS, transporta... Strateške profitne jedinice (SPJ) bave se neposredno proizvodnjom, prodajom i nabavkom. Reč je o pet proizvodnih društava, pet domaćih trgovina i tri inotrgovine, koje zbog svojih specifičnosti imaju posebne jedinstvene godišnje planove, što proces planiranja na nivou Grupe čini dodatno kompleksnim. Takav pristup u godinama koje su iza nas izgradio je kulturu budžetiranja, odnosno upravljanja troškovima, i odgovornosti na svim nivoima u kompaniji.

Procesu operativnog planiranja prethodi definisanje i usvajanje trogodišnje strategije, koja se redefiniše i aktuelizuje svake godine, i to u martu mesecu, nakon završetka godišnjih finansijskih izveštaja. Organizovanjem i uvođenjem metodologije *Balanced Scorecard* kreiran je put za uspešnu implementaciju strategije i njeno prevođenje u set mera kojima će se kontrolisati realizacija strateških ciljeva. Sve strategije SPJ i SFJ date su kroz četiri kontrolno-upravljačke perspektive s jasno definisanim ciljevima, merilima, željenim performansama i inicijativama kroz konkretne aktivnosti podrške.



Prva godina trogodišnje strategije se uvek konkretizuje godišnjim planom, čija priprema počinje avgusta tekuće godine za narednu godinu. Od svih modela budžetiranja, najprihvatljivijim se pokazao tradicionalni, koji polazi od ostvarenja za prvu polovinu godine i projektuje kraj godine. Odstupanja u odnosu na već usvojenu strategiju uglavnom su neznatna. Sledi detaljna razrada plana, a prva faza je plan prodaje. Taj plan se radi na osnovu informacija s tržišta, istorijskih i očekivanih rezultata, analize konkurencije, direktne komunikacije s kupcima i slično. To je baza koja puni i ažurira prodajni plan, a kao rezultat dobijamo planirani prihod. Mikroekonomska i politička situacija u zemlji, kao i makroekonomski trendovi, samo su neki od kritičnih faktora bez kojih nije moguće krenuti u dalju konkretizaciju plana. Proizvodnja ima veliku zavisnost od energije i kretanja cena sirovina, koje su berzanska roba, što značajno utiče na planirani profit. Uticaj na plan ima i kretanje pojedinih valuta, a posebno američkog dolara i ruske rublje. Sve ove informacije se temeljno analiziraju i u septembru definišu kroz polazne osnove plana ili smernice za narednu godinu. Smernice, pored finansijskih, pokrivaju proizvodni, tržišni i investicioni segment. Uprava kompanije razmatra predložene smernice za narednu godinu i donosi dokument koji se usvaja, ili predlaže korekciju u onim delovima za koje se smatra da se mogu planirati i kroz drugačije veličine. Nakon toga se do najsitnijih detalja analiziraju podaci za sve segmente poslovanja.

Planovima proizvodnih i trgovinskih društava prethode planovi prodaje. Kroz sastavnice i tehnološke procese, daljom razradom se konkretni proizvodi pretvaraju u potreban materijal i norma sate, odnosno u materijalni bilans, dok se trgovine fokusiraju na plan nabavke robe od društava unutar Grupe, domaćih dobavljača, ali i inodobavljača. Nabavlja se roba za opremanje kuhinje i domaćinstava, komplementarna Metalčevoj ponudi. Opreznim i pesimističnim projektovanjem svih potencijalnih troškova dobijamo finansijski prikaz poslovnih rashoda. Posebna pažnja se poklanja planu investicija, planu prijema i edukacije zaposlenih, kao i planu marketing aktivnosti. Ovako detaljan godišnji plan ima svako društvo, a ukupno na nivou grupe dobijamo združeni godišnji plan. Pošto između društava, kao i u odnosu na matičnu kompaniju, postoji međusobna zavisnost, potrebno je iz združenog plana izbaciti interne transakcije. Konsolidacija se odnosi samo na finansijski aspekt godišnjeg plana. To su projekcije bilansa uspeha, bilansa stanja i *Cash Flow*-a. Projekcija KPI je imperativ za postavke ciljeva po perspektivama BSC. Predloženi godišnji plan, združeni i konsolidovani, usvaja se krajem decembra. Usvojeni plan za narednu godinu je baza u odnosu na koju se meri ostvarenje mesečnih planova, čime se praktično planirana budućnost pretvara u realnost.

UVEK IMAJTE PLAN B!



Boran Karim
CFO
TEKO MINING

U životu je uvek potreban plan, bilo da se radi o privatnim ili poslovnim poduhvatima. Bez dobrog plana, ne možemo se nadati dobrom rezultatu. Da bismo napravili dobar plan ili budžet u kompaniji, potrebno je da prethodno obavimo širok krug konsultacija s relevantnim sektorima, kao i sa samim akcionarima, odnosno vlasnicima, kako bi bio dogovoren strateški pravac.

Ono što sledi iza toga jeste konkretizacija dogovorenog u vidu pripremanja prve verzije godišnjeg plana ili budžeta, gde mi konkretno budžetiramo na nivou radne jedinice (RJ) u okviru sistema. Primenjuje se takozvani *bottom-up* pristup. Svaka radna jedinica je praktično firma za sebe i od „direktora firme”, tj. rukovodioca RJ, dobijamo planirane podatke o proizvodnji ili prodaji, kao i troškove koji će nastati u predmetnom periodu. Zadatak službe finansija je da dobijene podatke konsoliduje i tako formira verzije na nivou pojedinačnih RJ, ali i na nivou cele grupe. Tako dobijenu prvu verziju plana sagledava top menadžment preduzeća i nakon sagledavanja ona se prezentuje vlasnicima. Prilikom te prezentacije se onda dobija takozvani *top-down*, koji se reflektuje kroz direktna očekivanja vlasnika od pojedinih RJ u sistemu, te sam plan može pretrpeti korekcije i predloženi budžeti mogu biti uvećani kako bi sve bilo na nivou ambicija i neophodnog projektovanog rasta kompanije. Naravno, potrebno je naći pravi balans između konzervativnih projekcija, koje uglavnom stignu od samih RJ, i ambicioznih planova menadžmenta i vlasnika, čiji je primarni zadatak da definišu ciljeve koji treba da obezbede kontinuiran rast. Može se desiti da za određene RJ bude pripremljeno nekoliko verzija budžeta, uglavnom tri – po jedna pesimistična, realna i optimistična – gde se argumentuje zašto se koristila ova tehnika i onda se na sastanku vlasnika i top menadžmenta odlučuje koja će od tih verzija biti konačna za datu RJ. Sam proces treba da bude jednostavan (najbolje bi ga, verovatno, opisala engleska reč *lean*) i da bude završen sredinom januara, kako bismo spremni dočekali start nove poslovne godine. Specifičnost našeg biznisa je u tome što je udarni period maj–novembar, dok je učinak tokom ostalih meseci usko povezan s vremenskim uslovima u tom periodu. Ono što sledi nakon usvajanja plana je podjednako važno, možda i važnije, a to je sam monitoring, odnosno analiza ispunjenja plana. Mesečno praćenje putem izveštaja po svim parametrima (proizvodnja, prodaja po proizvodima, *Cash Flow* i slično) nešto je što je uobičajeno i što ukazuje na eventualna odstupanja. O izveštajima se diskutuje na za to posebno predviđenim sastancima, gde se donose konkretni zaključci u vezi s merama koje je neophodno preduzeti u cilju otklanjanja odstupanja. Poređenja se rade na *year to year* bazi, kako bismo stekli bolju sliku o trendovima i videli gde smo

u odnosu na neki prethodni istorijski period. Nakon šest meseci, radi se takozvani presek stanja i donosi odluka o eventualnoj reviziji plana, odnosno o rebalansu budžeta. To je vrlo bitan momenat, gde praktično postoji osnova u vidu plana, ali i ostvareno u prvih šest meseci, što je sasvim dovoljno kao pokazatelj tačnosti aktuelne verzije plana. Kao ilustraciju bih parafrazirao izreku koju često koristim, a koja glasi: „Da bi znao kuda ideš, moraš znati gde si sada i odakle si krenuo.” Tako vam je i s planiranjem, uvek se mora imati orijentacija koja sugerise pravac koji treba zauzeti.

Nedavno sam se vratio iz Singapura. Tamo sam, između ostalog, bio gost njihove Kancelarije za razvoj i planiranje grada. Od njihovih predstavnika sam imao priliku da čujem kako razvoj planira Singapur, grad od 5,6 miliona stanovnika, koji se prostire na samo 725 km². Poređenja radi, Srbija ima površinu od 88.361 km². Dakle, resursi Singapura su više nego ograničeni, a razvoj više nego zavidan. Zašto? Jednostavno zato što se dobro i efikasno planira i zato što se resursi optimalno koriste. Ne biraju se laka, već ispravna rešenja. Do njih se dolazi detaljnom analizom i efikasnim planiranjem, a sve to je deo strategije koja definiše magistralni pravac razvoja, u ovom slučaju grada države Singapura. Situacija nije bitno drugačija ni u većini firmi, gde je neophodno optimizovati korišćenje imovine i sredstava na raspolaganju te maksimirati profit. Da bi sve prethodno navedeno moglo da se ostvari, potrebno je efikasno planirati, te se opet vraćamo na početak priče. Sve ovo moraju da prate investicije, koje doprinose povratku uloženog kapitala.

Sve je ovo deo šire platforme, koja definiše pravac u kom se kompanija kreće i koja podrazumeva realizaciju strateških ciljeva. Smatram da ovu vrstu planiranja treba raditi na period od maksimalno 2–3 godine. Ovo potkrepljujem činjenicom da živimo u vremenu velikih i čestih promena, da događaji na globalnim tržištima sustižu jedan drugi i da je nepredvidivost na najvišem nivou od kada postoji moderna civilizacija. Zahvaljujući globalizaciji, sve je međusobno povezano, pa su tako i firme samo jedan deo tog globalnog ekonomskog sistema u kome radimo. Primera radi, ukoliko dođe do značajnijeg poremećaja na globalnom tržištu nafte, firme poput naše bile bi izložene ozbiljnim rizicima. Dakle, opet dolazimo do planiranja – moramo uvek imati plan A i plan B, za svaku situaciju koja može nastupiti.

Na kraju, s obzirom na činjenicu da ovaj tekst pišem iz Opatije, želim da zaključim da je planiranje i budžetiranje kompleksan proces, koji uključuje mnogobrojne faktore, i ljudske i materijalne, pa je neophodno da svi brodovi plove u istom pravcu. Tada možemo reći da je plan uspešno koncipiran.

KNJIŽICA PRVE POMOĆI ZA BUDŽETIRANJE U BANKAMA

Kako upravljati budžetskim brodom?

Pre svega, vama nije poveren kruzer, već ledolamac. Plovidba je nestabilna i neizvesna, ali putnici ne očekuju da bude konstantno mučna.

Važno je da imate uspešno isplavlavanje – proces **budžetiranja** možda znači 30% vašeg godišnjeg radnog vremena i predstavlja profesionalni izazov za vas, ali to mišljenje ne moraju da dele i drugi. **Zajednički kick-off sastanak** na kome ćete izložiti plan aktivnosti po fazama predstavlja tačku u kojoj postavljate jasnu sliku o sebi i o ozbiljnosti procesa.

Kako ne zaboraviti 200 hiljada evra troškova ostalih usluga iz verzije br. 4?

Idealan scenario pravljenja budžetskog kolača se uvek izjalovi. Ili je prošao rok pavlaci ili je sin kupio čokoladno, a ne obično mleko. Naravno, prvi odgovor u ovoj knjižici je: „Ne paničiti“, ali je važno odmah upamtiti: kolač traži preciznost. Tako i budžetske inpute morate pažljivo dokumentovati kako biste moguću zaboravnost vlasnika troškovnih mesta mogli da dokažete ili korigujete.

Controller vs rukovodilac

Bez trunke omalovažavanja, treba priznati da budžetiranje u entitetu, u visoko regulisanoj finansijskoj industriji, nije isto kao i planiranje u društvu s ograničenom odgovornošću.

Budžetiranje predstavlja skup očekivanja zasnovanih na pretpostavkama. Controller ih jedini u banci pamti. S druge strane, rukovodstvo ispred sebe vidi projekciju bilansa stanja i bilansa uspeha, ali proces zaboravljanja je kod njih još brži. Otuda je neophodno sastaviti dokument koji će predstavljati „belu knjigu“ svih pretpostavki koje stoje iza vašeg budžeta. Diskusije na sastancima s rukovodstvom, prezentovanje i odbrana budžeta pred upravom, kao i kasnije objašnjavanje razlika ostvareno vs planirano tako se dovode u ravan.



Ljubomir Skupek
Head Of Controlling
And Accounting
RAIFFEISEN BANKA

Kako odreagovati kada naidete na grešku u verziji br. 14?

Verzija broj 14 možda još predstavlja **ranu fazu** u procesu budžetiranja, ali greška može biti otkrivena i kada budžet bude prihvaćen. Razlog za grešku može biti trivijalan. Na ljudskom nivou, reakcija je jasna: greška će u prvoj fazi boleti i preduslovi su da ne posegnete za prikrivanjem činjenica.

Kako reći rukovodstvu istinu u oči?

Budžet predstavlja operacionalizaciju strateškog planiranja za naredne godine. Strateški zamah iz faze *vizija – misija – vrednosti* treba svesti u racionalne koordinate koje čine dimenzije poslovnih segmenata, proizvoda i distribucionih kanala. Ukoliko se ovaj prelaz ne završi bezbolno, controller mora biti taj koji će reći istinu rukovodstvu, jer on neće umesto menadžmenta braniti budžet pred upravom.

Kako preživeti promenu projekcije tržišnih kamatnih stopa u verziji br. 24?

Struktura bankarskog bilansa uspeha je takva da preko dve trećine prihoda čine prihodi od kamata. Planiranje njihovog kretanja je podelom rada povereno odeljenjima tržišnih istraživanja, a to je profesija spremna da svaki zabrinutiji izraz lica pretvori u 10 bp-a nižu prognozu EURIBOR-a. S druge strane ste vi koji ste upravo postigli u budžetu traženi ratio kamatnog prinosa na angažovana sredstva.

Kako doći do dobrog budžetskog tima?

Radi svoje didaktičnosti, ovaj tekst se obraća controlleru u jedini, ali to nikada nije slučaj u banci. Jezgro tima svakako čini samo odeljenje, ali prošireni sastav čine i segmentski i produktni controlleri koji predstavljaju vašu vezu s realnim svetom biznisa u vašoj banci. Bez njih nećete znati zašto ne možete da

očekujete više prihoda od usluga prodaje proizvoda osiguranja. S druge strane, na njih ćete prevaliti proces dezagregacije ukupnih cifara na regione i ekspoziture ili na distributivne kanale prodaje preko agenata ili mobilnih aplikacija. Savet: čuvajte ih i razvijajte.

Kako razbiti „zlatni standard“ *actual vs budget*?

Svaki budžetski proces ima svoj niskoglamurozni *afterparty* koji se odvija u narednih godinu dana, kada iz meseca u mesec objašnjavate devijacije ostvarenog u odnosu na planirano. Jedna od najmanje željenih situacija jeste

ta da se traži da se u toku godine sprovede metodološka izmena u sistemu internih cena. Vi ste u panici – otežava se praćenje devijacija, usložnjava se proces identifikacije jednokratnih efekata koje treba isključiti u praćenju KPI-jeva, a povrh svega bivate optuženi da ste retrogradni element koji sprečava vođenje proaktivne politike upravljanja bilansom.

Kako vratiti budžetski tenk unazad u verziji br. 44?

Napravili ste budžet koji smatrate realnim, rukovodstvo se složilo, uprava prihvatila i baš je onda trebalo da dođe do finansijske krize. Dodatan kolač je razrezan i vi ste dobili deo izražen u dodatnoj dobiti. A iza jedne kompozitne cifre krije se tenk u blatu kojeg treba vratiti.

Kako se odvažiti na automatizaciju budžetskog alata?

Svi controlleri će se složiti da više ne mogu da vladaju Ekselom. Međutim, kada se odlučite da uvedete automatizovano rešenje, shvatićete da ponuđača ima na desetine, ali je malo pravih partnera kojima ćete s mukom objasniti i složeniji sistem prikupljanja inputa, a kamoli to kako da isprogramiraju vaših 10 komponenti sistema internih cena.

Kako se vratiti kući posle (konačne) verzije br. 104?

I pretpostavimo da je došao kraj: budžet je usvojen, podaci su uneti u bazu podataka centrale, a u međuvremenu se ništa nepredviđeno nije desilo. Vratili ste se kući prvi put u 18 časova i zaključili da život u međuvremenu nije stao. Nova školska godina je krenula, vašoj supruzi/suprugu je dojadilo jednoroditeljsko vođenje porodice i domaćinstva. U tom trenutku vam je potrebna sva inovativnost koju ste prethodnih meseci posvetili ciframa, da je usmerite na porodicu.



„ONI KOJI ODUSTAJU NE POBEĐUJU, ONI KOJI POBEĐUJU NIKAD NE ODUSTAJU! AKO MISLITE DA ĆETE USPETI – USPEĆETE, AKO MISLITE DA NEĆETE – U PRAVU STE.“

DŽ. B. Šo



Petar Slović
Finansijski direktor
TEXTIL

Kao lider na tržištu tekstilne industrije, Textil se izdvojio ne samo kvalitetom svojih proizvoda već i po svom načinu poslovanja. Da bismo ostvarili svoje ciljeve, **vizija i misija** kompanije su nam **osnov** za postavljanje strategije. **Strategija** nas vodi ka oblikovanju naše budućnosti gde je, pored operativnog posla, prisutan i kreativni deo. Naš biznis model se zasniva na kreativnom planiranju, jer su nam sve dosadašnje promene pomogle da se prilagodimo i još bolje pozicioniramo na tržištu tekstila.

OPERATIVNO PLANIRANJE

Planiranje započinjemo postavkom strateških ciljeva i koraka za njihovo dostizanje. U našem slučaju, to bi bili ciljevi čija se realizacija očekuje u narednih 5 godina. Za postavljanje i praćenje ostvarenja ciljeva koristimo **Balanced Scorecard**, gde definišemo kompanijske ciljeve, finansijske ciljeve, zatim ciljeve vezane za tržište i kupce, ciljeve internih procesa i ciljeve ličnog razvoja. Nakon definisanja prethodno navedenih ciljeva, svaki rukovodilac preuzima na sebe odluku o određivanju sopstvenih ciljeva i ciljeva za svoj sektor.

S obzirom na to da je period od 5 godina izrazito dug za planiranje u našim uslovima poslovanja, operativno planiranje se spušta na

period od 2 godine, tako da se za taj period ciljevi i postavljaju.

Kako je naš biznis vezan za sezone (proleće/leto i jesen/zima), plan prodaje se postavlja na sezonskom nivou, a potom se spušta na godišnji nivo. Specifičnost u našem poslovanju jeste to što u toku jedne poslovne godine imamo tri sezone, koje se, s jedne strane, u nekim mesecima preklapaju, a s druge strane, sezona počinje u jednoj godini, a završava se u drugoj, tako da planiranje predstavlja veliki izazov.

U **prvom koraku** pristupa se analizi celokupnog domaćeg tržišta, kao i inotrižna na kojem trenutno poslujemo. Kreće se od određivanja potencijala tržišta, u svrhu čega koristimo našu tržišnu platformu, kao i izveštaje s raznih portala o finansijskim bonitetima. Zatim na red dolazi analiza eksternog okruženja, gde koristimo PESTLE analizu, kao i analizu konkurencije. Potom dolazi **SWOT analiza** našeg poslovanja, koja nam daje sliku gde smo danas kao firma, koji su naši kvaliteti, šta bi trebalo da poboljšamo, kao i koje su nam šanse i pretnje, a isto tako radimo i SWOT analizu ključnih kupaca. Nakon svih ovih analiza, zadatak menadžera prodaje je da sa svojim timom napravi plan prodaje po kupcima, shodno definisanom kompanijskom cilju.

Sa druge strane, u istom periodu, kreativni deo kompanije Textil bavi se **drugim korakom**,

tj. **analizom modnih trendova**. U toku godine poseti se nekoliko međunarodnih sajmova, gde se prikupljaju informacije o aktuelnim materijalima, bojama, dezenima... Da bismo bili konkurentni na tržištu, naš Dizajn studio razrađuje nove dezene i nove printove, koje kao predlog dostavlja prodaji za ispitivanje tržišta. Dizajn studio donosi set aktuelnih boja, dezena i materijala koji će predstavljati našu novu ponudu.

Treći korak je rad u **nabavci**. Na osnovu informacija koje sektor nabavke dobije od Dizajn studija, vrši se analiza trenutnog lagera po raznim kriterijumima: koja je boja od predloženih na lageru aktuelna za tekuću sezonu, koja vrsta materijala je aktuelna, koji materijal može da se zameni trenutnim, koji kupci su kupovali određeni artikl itd. Kada se vidi raspoloživi kapacitet robe na lageru, sektor nabavke pravi plan nabavke i ukršta ga s planom prodaje po kupcima. Na taj način imamo jedan u potpunosti zaokružen proces. Nakon toga određuje se budžet za nabavku. Za potrebe nabavke razvili smo sopstvenu platformu koja prati ceo sistem od planiranja proizvodnje robe kod dobavljača, kroz razne statuse: u proizvodnji, na kontroli, u tranzitu itd., do rezervacije robe kupcu i na kraju do statusa robe uskladištene u centralnom ili carinskom magacinu.

Na osnovu svih ovih podataka radi se analiza nabavne cene robe na lageru, kao i nabavne

cene nove robe. To nam daje mogućnost da odredimo raspon RUC-a kojim prodaja može da se rukovodi. U svrhu svih ovih analiza koristimo razne alate, poput nezaobilaznih Excel tabela, DW izveštaja, BI izveštaja, ERP-a, Tableau-a itd.

BUDŽETIRANJE

Budžetiranje je sastavni deo sveukupnog procesa planiranja kompanije i predstavlja prevođenje kompanijskih ciljeva u projekcije koje će menadžmentu omogućiti vođenje kompanije u željenom smeru. U procesu budžetiranja, polazna osnova nam je **plan prodaje** na osnovu kojeg se pripremaju drugi planovi. Top menadžmet definiše očekivani RUC i EBITDA za planirani promet. U zavisnosti od plana prodaje, planiraju se oprema, zalihe, ljudski resursi, marketing aktivnosti, troškovi poslovanja itd.

Sam proces budžetiranja za naredne dve godine kreće u septembru i završava se u novembru. Početkom decembra imamo plan budžeta za tekuću godinu i predlog za drugu godinu poslovanja. Sektor IT-a dostavlja sektoru za kontroling tačne podatke o ostvarenju budžeta na YTM (januar–avgust) i dodaje plan za naredna četiri meseca kao ostvarenje (forecast). To je polazna osnova za izradu budžeta operativnih troškova. Svaki rukovodilac sektora

dobija tabelu s realizacijom troškova i u obavezi je da popuni plan. U tu svrhu su napravljeni procedura i pravila za to koje troškove rukovodilac sektora planira i za koje je odgovoran. Na ovaj način, rukovodilac sektora se upoznaje s budžetom i sa sredstvima s kojima raspolaže. Jedan od ciljeva rukovodilaca sektora jeste ostati u okviru budžeta +/- 3% i samim tim je obezbeđeno optimalno korišćenje sredstava. Kada se popune planovi svih sektora, sektor kontrolinga objedinjuje sve planove u jedan master budžet. Tada sledi prava analiza troškova po raznim osnovama: fiksnim i varijabilnim troškovima, zatim po kategorijama, po mestima troška itd. Upoređuju se troškovi s prethodnim godinama, radi se analiza i donose se zaključci. Svaki rukovodilac sektora je u obavezi da obrazloži za koju namenu su mu potrebna planirana sredstva. Kada se tako sklopljen master budžet završi, radi se dodatna korekcija tako što se analizira dobijeni EBITDA. Dešava se da se plan prodaje s planiranim RUC-om i troškovima uklapa u planirani EBITDA, a dešava se i obrnuto. U tom slučaju, ponovo se radi analiza RUC-a, pa tek na kraju dodatna korekcija troškova.

IZAZOVI BUDŽETIRANJA

Veliki izazov kod budžetiranja i određivanja EBT jesu **kursne razlike**, jer naše poslovanje je vezano za nabavku robe u USD, dok prodaju

vezujemo za EUR putem valutne klauzule. Usled nestabilnog tržišta i čestih promena, dolazi do jačanja ili slabljenja navedenih valuta, tako da sve to utiče na mnoge derivate, a to se automatski prenosi na cenu sirovina itd., što nas dovodi u situaciju da imamo velike kursne razlike koje nisu pokrivene nijednim instrumentom.

Uporedo s budžetiranjem radi se plan priliva i odliva novčanih sredstava na mesečnom nivou, tako da je i to jedan od alata koji nam govori da li ćemo imati dovoljno priliva da pokrijemo tekuće poslovanje ili će to zahtevati povećanje naplate, uzimanje kredita, itd.

Na kraju, **završna faza** budžetiranja je **izrada plana bilansa stanja i bilansa uspeha** s CF koje direktor finansija odobrava.

MONITORING

U toku godine radi se praćenje ostvarenja budžeta na mesečnom nivou. Dva puta godišnje radi se revizija plana prodaje (na preseccima sezona), a na polovini godine radi se presek i revizija EBITDA.

Ovakav način planiranja budžeta pokazao se kao veoma efikasan jer su u realizaciju, pored rukovodilaca sektora, uključeni i svi zaposleni, zato što, zavisno od kompanijskih rezultata, imamo definisan sistem motivacije koji podrazumeva nagrađivanje svakog pojedinca.

AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE

SUCCESS PRAVILA

Ovih 119 pravila mogu da vam pomognu da izveštaji budu jednostavniji i prezentacija, data i primera je jednostavnija i razumljivija, ali pravila mogu da budu primenjena i na bilo koju drugu oblast biznisa.



Profesionalna Edukacija Menadžera

Simplify
Izbegavajte komplikacije

Structure
Barkibaj grupu

Enable
Sposobnost klijenta

Condense
Sadržaj informacije

Unify
Standardizacija sadržaja

Say
Jasni poruke

Dobar izveštaj
štedi vreme
menadžeru

OD PLANIRANJA DO STUBIRANJA!



Bratislav Blagojević
Član Uprave za
finansije i controlling
ELNOS GROUP

Budžetiranje kao operativno planiranje u kompanijama vrlo je korisna alatka kada uzmemo u obzir i uvrstimo planove, komunikaciju, koordinaciju, alokaciju resursa, motivisanje, kontrolu i evaluaciju. Ali, da li budžet istovremeno predstavlja i prepreku za promjene u onim kompanijama koje moraju da reaguju brzo u turbulentnom i krajnje konkurentskom okruženju? Da li bi kompanije bile spremne da rade izvan budžetskih okvira, iako su možda proizvodne kompanije te koje ipak treba kontrolisati u prethodno propisanim okvirima? Da li budžetiranje istovremeno znači i prognoziranje? Da li primjenjivati tradicionalni budžetski proces

ili pribjegavati nekim novim, modernijim i fleksibilnijim pristupima operativnog planiranja?

Poslovne prilike, u turbulentnom okruženju u kojem danas posluju kompanije, iniciraju potrebu anticipiranja budućih događaja. Zbog toga je neophodno planiranje predstojećih događaja i okolnosti. Činjenica je da proces budžetiranja može da bude od velike koristi menadžmentu kompanije, počev od kvantitativnog sagledavanja kupčevih ili investitorovih potreba i tržišne pozicije i mogućnosti kompanije, preko sagledavanja problematike snabdijevanja materijalom i sirovinama, sagledavanja optimalnog broja radne snage, pa sve do sagledavanja finansij-



skih efekata planiranih aktivnosti, utvrđivanja odgovornosti za nastale događaje i kontrole/evaluacije ostvarenih planova. Uloga budžetiranja je utoliko značajnija u uslovima nestabilnog poslovnog okruženja. Budžetiranje je proces koji traži vremena, a neka istraživanja ukazuju da controlleri i finansijski menadžeri troše oko 20%, a negdje i 30% svog vremena na aktivnosti koje su vezane za proces budžetiranja.

U osnovi, imamo dvije osnovne vrste planiranja – strateško i operativno planiranje.

Strateško planiranje je upravljačko sredstvo, alat koji ima dugoročnu orijentaciju i ima jednu svrhu – unaprijeđenje poslovanja preduzeća. Usmjereno je na definisanje osnovnih ciljeva, misije i vizije preduzeća, osnovnih načina postizanja ciljeva (strategije) i definisanje pretpostavki okruženja. Strateške odluke donosi top menadžment preduzeća. Strateško planiranje pomaže da preduzeće fokusira svoju viziju i prioritete u odnosu na promjenljivo okruženje. Strateški planovi su motivaciono i opisno orijentisani, nisu detaljni i njima su definisani osnovni kvantitativni ciljevi, npr. nivo prihoda i profita, procenat godišnjeg rasta, tržišno učešće i pozicija, broj zaposlenih i sl. Strateške odluke se kontrolišu i revidiraju najčešće na godišnjem nivou. Npr. jedan od ciljeva strateškog plana je ostvarivanje dugoročne vizije preduzeća i pronalaženje načina kako da se usmjere sektori i odjeljenja da rade zajedno s ciljem ostvarivanja te iste vizije.

Strateške odluke potrebno je operacionalizovati. **Operativno planiranje** ima funkciju da konkretizuje i realizuje strateške odluke. Strateški plan sadrži naše ciljeve za budućnost, a operativni plan navodi kako stići do njih na nedeljnom i mjesečnom nivou. Operativno planiranje se odnosi na period od jedne poslovne godine. Njime se definiše: šta treba uraditi, kako, s kim, kada, s kojim resursima. Zadatak operativnog planiranja može biti i kako alocirati resurse da bi se izvršio određeni obim proizvodnje ili usluge.

Operativni plan ili budžet je proizvod procesa operativnog planiranja. On je detaljan, ciljevi i zadaci su precizno definisani (SMART metod), finansijski je određen, vremenski terminiran, njime su obuhvaćene sve organizacione jedinice, ali je parcijalnog karaktera, definisane su odgo-



vornosti za realizaciju ciljeva i zadataka, benefiti, resursi, kontrolne tačke, parametri kontrole, ključni faktori uspjeha, i definisani su i rezervni planovi ili scenarija. Objekat operativnog planiranja nije preduzeće, već je fokus na manjim organizacionim jedinicama, sektorima, odjeljenjima, profitnim centrima i projektima. Inpute za izradu operativnog plana daju rukovodioci organizacionih jedinica (metod „odozdo nago-re“), rjeđe viši menadžment (metod „odozgo nadole“), a najčešće se u sektoru controllinga ili planiranja objedinjuju ulazni podaci neophodni za kreiranje operativnog plana.

Sektor controllinga je organizacioni dio u preduzeću koji ima funkciju da prikupi neophodne podatke za izradu operativnog plana, da izradi operativni plan, da distribuira operativni plan organizacionim jedinicama, da saopšti i razjasni plan, da se stara o izvršenju, kontroli i korektivnim akcijama vezanim za izvršenje plana, i da izvještava o realizaciji plana.

Vratimo se na početak. Neko je upitao: „Ima

li tog snijega u Švedskoj?“ Međutim nama taj snijeg nije samo predskazanje duboke zime, već i vanredna okolnost koju, ako nismo isplanirali, može da reprodukuje „haotično slivanje troškova“ ili ako hoćete „otapanje zarade“. U nekoliko narednih redova prikazani su načini kako se planira poslovanje u inženjerskoj kompaniji, odnosno sagledaćemo osnovne alate koje koristimo za planiranje operativnog projektnog zadatka – znači, fokusiranje na konkretan projekat.

**„Glavna stvar je dobiti ugovor,
dalje ide sve po PLANU“**

I zaista, nakon ugovaranja i strateškog pozicioniranja, slijedi faza operativnog planiranja, dinamičkih planova, projekcije korištenja ljudskih i materijalnih resursa, planiranje prihoda i rashoda i operativne dobiti, definisanje kritičnih tačaka i kontrola svih procesa.

Prije samog procesa planiranja projekta potrebno je izvršiti određene predradnje da bi projekat bio aktivan u sistemu, a to su: dostaviti informacije o broju i nazivu pozicije i nazivu investitora, te dostaviti podatke o diviziji, odnosno timu i projekt menadžeru koji su odgovorni za realizaciju projekta.

Da bi se izvršila izrada projekta, potrebno je imati saznanja o ulaznim podacima koji se prije svega odnose na detaljnu specifikaciju ugovora, specifikaciju materijala i opreme potrebnih za realizaciju ugovora, dokumentaciju koja se odnosi na kalkulacije, ponude podizvođača ili dobavljača, spisak mašina i opreme koji će se rentirati na projektu i sl.

Slijedi nam faza kreiranja WBS-a, odnosno postavljanja hijerarhijskog blok dijagrama, koji projektni tim treba izvršiti da bi ostvario ciljeve projekta i kreirao rezultate projekta.

Nakon faze postavljanja WBS-a, potrebno je napraviti dinamički plan aktivnosti projekta, postaviti *task*-ove, i definisati veze između aktivnosti. Posebni tipovi planiranja izvode se na projektima koji traju više vremenskih perioda, ili više godina; i koristi se tzv. *rolling wave planiranje*, koje podrazumijeva da se aktivnosti u dalekoj budućnosti isplaniraju samo „ugrubo“ (ključne tačke i gruba procjena troškova u odnosu na prihode) dok se detaljnije dinamike rade onda kada se dobiju jasniji podaci o narednim aktivnostima na projektu.

Nakon što se završi i ova faza, odnosno definisanje svih aktivnosti i međusobnih veza između njih, naš dinamički plan projekta treba da se pokaže.

Crvenom bojom su označene aktivnosti na kritičnom putu, odnosno one aktivnosti čije eventualno kašnjenje izaziva kašnjenje čitavog projekta.

Na svakom projektu potrebno je dodijeliti odnosno angažovati ljudske i materijalne resurse, odnosno mašine i opremu potrebne za realizaciju projekta. Posebno treba izdvojiti ključne tačke projekta i definisati ih kroz poseban paket ako je to ikako moguće, te utvrditi dinamike koje su specifične za svaki projekat.

Nakon svih prethodnih faza i pokretanja projekta, sva aktivnost se svodi na sljedeći prikaz – finansijsko-operativnu analizu projekta koja pokazuje status projekta u realnom vremenu i datom trenutku – planirane aktivnosti s ove tačke gledišta do kraja realizacije projekta.

I na kraju, ko nije za klasično controllersko planiranje, može probati stubiranje.



BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



3. KAIZEN™ KONGRES

23–24. septembar 2019.
Hotel Crowne Plaza

Japanski menadžment pristup KAIZEN™ definitivno je osvojio Srbiju. Preko 300 učesnika je dva dana uživalo na kongresu koji je organizovao Kaizen Institut Srbija. KAIZEN™ pre svega stavlja ljude na prvo mesto – i omogućava transformaciju kompanije ka kulturi neprekidnih poboljšanja i ka stvaranju Lean kompanija. Kaizen Institut još od 1985. godine razvija KAIZEN™ metodologiju, gde su ljudi u centru svih promena.







PANEL 1
KAIZEN™ I SRBIJA: NIKO NEMA ŠTO SRBIN IMADE
DA LI JE KAIZEN™ MOGUĆ I KOD SRPSKOG DOMAĆINA?



PANEL 2
KAIZEN™ I KULTURA: POSLOVNA KULTURA JAPANA
I SRBIJE: SLIČNOSTI I RAZLIKE



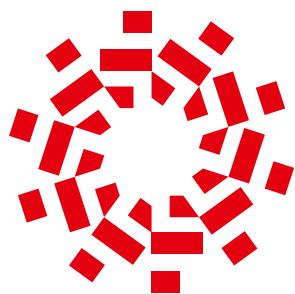
PANEL 3
KAIZEN™ I PROIZVODNJA: DA LI KAIZEN™ MOŽE DA
BUDE REŠENJE ZA INDUSTRIJALIZACIJU SRBIJE?



PANEL 4
KAIZEN™ U MEĐUNARODNIM KOMPANIJAMA:
KAKO IZGLEDA UVOĐENJE KAIZEN™-A?



PANEL 5
KAIZEN™ ALATI: BEZ ALATA NEMA ZANATA!



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 17:00 do 20:00. Do sada je održano 50 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



GoPro



M&I SYSTEMS, CO. GROUP



Članarina

99 EUR godišnje (pojedinačna)
499 EUR (korporativna)

Business Central Launch in Serbia



ZVEZDA JE ROĐENA – MICROSOFT DYNAMICS 365

Klub CFO & Controlling

43. sastanak, Hotel Metropol Palace, 28.2.2019.

Microsoft i Klub CFO & Controlling više od pet godina sjajno sarađuju i ovog puta smo napravili zajednički sastanak na temu „Microsoft Dynamics Business Central 365”. Sastanak je održan u hotelu Metropol Palace pred više od 90 učesnika iz finansija i controllinga. Na sastanku smo imali prilike da čujemo čak šest različitih tema:

1. Keynote: Transformišite svoje poslovanje u digitalnoj eri
 - Aleksandar Totović, Partner Technology Strategist, Microsoft
 - Dejan Pervulov, Partner Tehnical Architect, Microsoft
2. Studija slučaja: Prva implementacija Business Central-a u cloud okruženju u Srbiji
 - Živoslav Damnjanović, direktor prodaje, Adacta

3. Integracija Business Central-a s Office 365 rešenjima

- Miloš Stefanović, izvršni direktor, NPS

4. Iskustva iz realnosti: Implementacije rešenja Dynamics 365 u najužem regionu

- Bojan Nožinić, Product Marketing Manager, Microsoft

5. Kako da izvučete maksimum uz Power BI integrisan u Business Central

- Jelena Živković, Team Leader, GoPro

6. Panel diskusija: Budućnost Microsoft-ovih poslovnih rešenja u Srbiji

Moderator: Zoran Stanojević, urednik na

RTS-u

Panelisti:

- Aleksandar Totović, Partner Technology Strategist, Microsoft
- Ivan Đolić, prokurista, Adacta
- Miloš Stefanović, izvršni direktor, NPS
- Damir Barjaktarević, Delivery Director, GoPro

Nakon 34 godine postojanja, Microsoft Dynamics NAV se povukao i otišao u zasluženu penziju, a sada dolazi novi bolji, unapređeniji Microsoft Dynamics Business Central 365.

Business Central je najavljen kao *cloud* rešenje. Neće postojati različite verzije, već će se mesečno pomalo ažurirati, i sve će biti automatski. Ideja je bila i da se napravi platforma koja neće imati potrebu da se posebno integriše, već će se sama prirodno integrisati putem veštačke inteligencije. Inače, najzanimljivija poruka sa skupa je bila: „*Update na cloud će biti poslednji update koji ćete uraditi u životu.*”

Microsoft nastavlja da pomera granice poslovanja i verujemo da će novo rešenje strahovito ubrzati rad CFO i controllerima.



SAVREMENI CONTROLLING – ANALIZA, A NE PRIPREMA

Klub CFO & Controlling

44. sastanak, IN Hotel, 28. 3. 2019.



Naš strateški partner kompanija Adacta nam je pomogla oko organizacije 44. sastanka na temu „Savremeni controlling – analiza, a ne priprema”. Na ovom sastanku imali smo dva govornika:

- Jovana Kondić, CFO, Ralu logistika
- Bojan Glišović, Head of BI Department, Adacta

Jovana Kondić je na samom početku govorila o svom razvojnom putu u controllingu, kao i koja je znanja i iskustvo stekla tokom 11 godina rada u finansijama i controllingu u različitim kompanijama i kako joj je to pomoglo pri uspostavljanju novog efikasnog sistema controllinga u kompaniji Ralu logistika. Ključna poruka koju je Jovana poslala prisutnoj publici je: „*Svako iskustvo je priča za sebe i veoma je korisno za dalji profesionalni razvoj.*”

Jovana je zatim objasnila suštinu koncepta controllinga, načine implementacije i mesta primene. Controlling, kao kompleksna i sveobuhvatna kategorija, ne može se u potpunosti realizovati bez odgovarajuće metodološke osnove. Prema njenim rečima, svi moramo imati jasnu predstavu o controllingu i finansijama i šta možemo očekivati od njih u

poslovanju. Takođe, veoma je važno dobro razumevanje prirode poslovanja kompanije, kako kreirati finansijske izveštaje za menadžment potreba, kako dobiti finansijski izveštaj „na klik” i koje funkcionalnosti izveštaj treba da ima za dobru analizu.

Nakon Jovanine prezentacije usledila je pauza za ručak i osveženje.

Naš drugi govornik bio je Bojan Glišović, Head of BI Department u kompaniji Adacta. On je svoju prezentaciju započeo pitanjem: „U eri informacija, da li znate da koristite sve



dostupne podatke i informacije na pravi način?” Zašto je ovo pitanje toliko bitno? Generalno, podaci su svuda oko nas i mi smo društvo koje je preopterećeno informacijama – previše informacija, a premalo vremena i uvida u vrednost tih informacija. Zaključak ovog izlaganja je da moramo biti u stanju da otkrijemo zašto se nešto događa i šta možemo uraditi po tom pitanju.

U drugom delu predavanja, Bojan Glišović je objasnio na koji način je Adacta pomogla svojim klijentima da reše probleme u odeljenju controllinga. Ti problemi su se uglavnom odnosili na pitanja kako skratiti vreme za pripremu i modeliranje podataka, kako skratiti period revizije i period zatvaranja meseca i poslovne godine, kao i kako preuzeti potpunu kontrolu nad finansijskim controllingom i izveštavanjem.

„82% finansijskih controllera smatra da je njihov posao znatno izazovniji u poslednje tri godine”

Kako bi publika najbolje razumela sve benefite koje donosi jedno BI poslovno rešenje u savremenom controllingu, Bojan Glišović je putem Qlik demo aplikacije pokazao postupak kreiranja P&L izveštaja i na koji način se vrši raspodela troškova.

POWER BI U PUNOJ SNAZI!

Klub CFO & Controlling

45. sastanak, zgrada Microsofta, 28.2.2019.



Power BI relativno je novo rešenje za vizualizaciju podataka, a osmišljeno je kao izravan odgovor Microsoft-a na Tableau. Iako je prva verzija izašla 2015. ovaj alat se već profilirao kao jedan od lidera industrije.

PowerBI dolazi kao besplatna i plaćena verzija (PowerBI Pro). Power BI ima ugrađenu Publish to web opciju kojom korisnik može podeliti interaktivnu nadzornu ploču na odabranu web adresu. Power BI Service online je servis koji je Microsoft pokrenuo u svrhu objavljivanja sadržaja kreiranog ovim alatom. Na ovaj način omogućeno je deljenje analiza sa poslovnim saradnicima u vidu interaktivnog dashboard-a što je jedna od osnovnih funkcija modernih alata za vizualizaciju.

Power BI je vrlo intrigantan jer nije zahtevan po pitanju hardverskih potreba, ne zahteva prekomerno poznavanje informacionih tehnologija i u skladu sa novim trendovima, podržava Cloud

tehnologiju i mobilne uređaje. Kada se sve to uzme u obzir ova platforma predstavlja sveobuhvatno rešenje koje može zadovoljiti potrebe većine poslovnih korisnika.

Podaci koji se koriste za kreiranje izveštaja mogu se preuzeti iz fajla koji se nalazi na vašem računaru, sa OneDrive repozitorijuma ili sa nekog od Azure izvora podataka.

Power BI Service takođe omogućuje spajanje na popularne poslovne aplikacije i prikaz tih podataka pomoću već gotovih rešenja. Power BI možete instalirati na svom mobilnom (PowerBI mobile), dostupna za Windows, Android i iOS uređajima. Power BI Mobile korisniku omogućava pristup svim podacima, radnim površinama i izveštajima koji su kreirani u Power BI jednostavim prijavljivanjem u aplikaciji pomoću email adrese i lozinke. Svi izveštaji i radne površine su interaktivni, tako da je moguće dodavati i određene podsetnike i stikere. Sve što ste prmenili na postojeće podatke,

možete i podeliti putem email-a. Dakle, bez obzira gde se nalazite imate mogućnost pristupa potrebnim podacima sa bilo kog uređaja.

Microsoft u ovaj alat polaže velike nade i razvija se neverovatnom brzinom iz meseca u mesec. Pojavljuje se nova verzija koja ispravlja greške i donosi nove alate. U budućnosti će poslovanje bez alata koji brzo analiziraju podatke biti nezamislivo zbog brzine promena u savremenom poslovanju.

Menadžment Centar Beograd, u saradnji sa kompanijom Microsoft je organizovao radionicu vezano za primenu Power BI u prostorijama Microsoft-a. Radionicu je otvorio Nenad Šljivić, Partner Solution Professional - Business Applications (Central & Eastern Europe) at Microsoft. Nenad je ukazao na najčešće greške u pravljenju izveštaja za menadžere i vizualizaciju, a zatim da treba primeniti Power BI kako bi se takve greške izbegle, predstavio je Power BI alate koje Microsoft ima u oblasti analize podataka.

Đorđe Arsić, direktor konsaltinga u firmi Menadžment Centar Beograd se nadovezao tako što je kroz radionicu u trajanju od 3 sata kroz tri grupe pokazao primenu Power BI na konkretnim primerima: analiza prodaje, baze podataka, planiranje proizvodnje... Na taj način su zaokružili jednu celinu a to je kako do boljih izveštaja za menadžment koji će vašeg šefa ostaviti bez daha.

U samom uvodu Đorđe je naglasio važnost upravljanja podacima u savremenom poslovanju, brzih analiza i potrebnom vremenu da dođemo do informacija i sa lakoćom napravimo grafikone i izveštaje.

Đorđe je na radionici kroz jednostavne primere pokušao da pokaže kako radi program Power BI kome pristupamo pomoću Internet





pretraživača. Ipak, za pravljenje izveštaja preporučio je da preuzmete PowerBI Desktop jer on poseduje znatno više funkcionalnosti: omogućava direktno povezivanje sa bazom, daje vam mogućnost ulaska u model podataka i kreiranja mera i što je najvažnije, jedanput kreirane izveštaje možete lako da objavite na PowerBI Cloud servisu.

Đorđe je naglasio da se od Power BI sistema može očekivati:

- Detaljna analiza podataka
- Prognoze i predviđanja u cilju boljeg planiranja
- Samostalno izveštavanje
- Bolje poslovno odlučivanje

Zatim je usledila zaslužena pauza gde je druženje svima dobrodošlo da nadoknade propušteno sa kolegama, steknu možda i neka nova poznanstva, razmene iskustva o stečenom znanju o Power BI-u i napune baterije pred novi blok radionica.

Nakon pauze, Đorđe je objasnio što se tiče vizualizacije, Power BI korisniku nudi raznolik izbor grafikona koji se jednostavno pridodaju odabranim podacima. Svi grafikonci su interaktivni, pa korisnik može dodati dodatne informacije bez narušavanja vizualne jednostavnosti grafikona. Praksa izrade grafikona nalikuju na Excel pivot tabele, pa će korisnici sa iskustvom korišćenja Excel-a brzo savladati koncepte dizajna unutar Power BI alata. Za one koji nemaju dovoljno vremena da provedu praveći sami te grafikone, mogu da koriste taj program kako bi svoj menadžment privoleli da još više cene usluge svojih controllera.

Na kraju radionice Đorđe je ponovo odgovarao na pitanja polaznika i objasnio da Power BI Desktop nudi mnoštvo mogućnosti za manipulisanje podacima i olakšavanje procesa za donošenja dobrih odluka što vašeg šefa može da učini srećnijim i bogatijim. Jer na jedan klik se može dobiti 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.

Cilj radionice bio je da u kratkom periodu polaznicima omogući da maksimalno iskoriste opcije koje pruža Power BI kao i da im uštedi vreme za analizu i pravljenje izveštaja i grafikona. I naravno najvažnije, učini šefa srećnim.



KAKO IZGLEDA CONTROLLING U MOJOJ KOMPANIJI?

Klub CFO & Controlling
46. sastanak, 29.5.2019.

U sredu, 29. 5. 2019. godine održan je 46. sastanak Kluba CFO & Controlling. Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik Kluba CFO & Controlling i direktor Menadžment Centra Beograd. Bojan se najpre zahvalio prisutnima što su se odazvali pozivu, a potom je predstavio govornike:

- Ameya Khasnis, Senior Game Designer, Eipix Entertainment
- Milena Radosavljević Đorić, CFO, Carnex
- Dejan Šiljić, Assistant Director of Finance, Hilton Beograd
- Goran Kukić, Head of Controlling, Thyssenkrupp Materials

Ameya Khasnis nam je predstavio kompaniju i otkrio da je Eipix Entertainment novosadska IT kompanija, registrovana 2005. godine, koja pod sloganom *Creating Worlds* razvija video igre za različite platforme (PC, Mac, iOS, Android). U dosadašnjem poslovanju, kompanija je, u saradnji s američkim izdavačem Big Fish Games, kreirala i izdala 20 HOPA (Hidden Object Puzzle Adventure) igara za globalno tržište.

Opisao nam je i koji su to procesi životnog ciklusa F2P igre:

- Planiranje
- Razvoj
- Lansiranje širom sveta
- Obustava

Takođe nam je objasnio da je monetizacija neizostavna stavka, koja se mora razmatrati već od početne faze konceptualizacije buduće igre. Iza ovog načina naplate, tj. monetizacije, stoji čitavo more analitičkih i statističkih podataka koji utiču na odluku o odabiru i primeni adekvatnog modela.

Drugi govornik ove večeri bila je zanimljiva matematičarka Milena koja nam je odgovorila kako se razvila njena ljubav prema finansijama. Radno iskustvo u finansijama počela je da stiče odmah nakon završenog fakulteta, a danas je finansijski direktor u Carnex-u. Carnex je 2011.

godine postao deo MK Grupe, a procesi Carnex controllinga su:

- Controlling funkcija
- Budžetiranje
- Izveštavanje menadžmenta
- Podrška menadžmenta
- Prognoziranje
- Upravljanje rizicima

Milena nas je upoznala s tim koji su to glavni KPI koje njena kompanija gleda:

- Finansijski (EBITDA, Neto profit, ROA, ROE)
- Strateški (poštovanje rokova, kvalitet izveštaja, tačnost forecasting-a)
- Razvojni (implementacija i praćenje *risk* procedura, SMOS, razvoj backup osobe)

Zatim je usledila pauza za osveženje i networking.

Posle pauze, Dejan nam je ukratko ispričao o svojoj kompaniji. Hilton obuhvata više od



4200 hotela u 94 zemlje sveta. Tu spadaju hoteli čiji je Hilton Worldwide direktni vlasnik, ali i oni čiji je on vlasnik franšize i kojima upravlja. Controlling u hotelijerstvu je specifičan za razliku od drugih delatnosti. Glavni KPI su:

- Procenat raspoloživih soba
- Prosečna cena po sobi
- Broj gostiju, broj dolazaka, broj odlazaka
- Usluga po gostu
- FTE

Dejan takođe smatra da su za analizu i donošenje odluka bitni:

- mesečni sastanci
- sastanci rukovodstva
- sastanci na nivou sektora
- monitoring realizacije plana
- izveštavanje menadžmenta
- Izazovi s kojim su se suočavali:
 - Novi finansijski sistemi
 - Korporativna kultura
 - Obuke
 - Novo okruženje

Poslednji predavač ove večeri bio je Goran Kukić iz kompanije Thyssenkrupp Materials, koja posluje u Indiji i ima 60 zaposlenih. Goran nas je podsetio da u njegovoj kompaniji primenjuju metodologiju controllinga iz Nemačke.

Najbitnije za HR controlling jeste:

- FTE planiranje
- FTE sezonalnost
- Produktivnost po FTE

Ono što je zanimljivo za njihovu kompaniju, koja nudi širok spektar proizvoda od čelika i obojenih metala i logističkih rešenja, jeste to što *Supply Chain Controlling* definiše nivo zaliha, po vrednosti i tonaži, a uzimajući u obzir parametre FSN i ABC analize po materijalima.

Na kraju, prisutnima se na dobroj atmosferi i zanimljivoj diskusiji zahvalio Bojan Šćepanović, pozivajući ih sve na sledeći sastanak Kluba CFO & Controlling.



KAKO IZGLEDA CONTROLLING U FABRICI SMURFIT KAPPA (AVALA ADA)?

Klub CFO & Controlling
47. sastanak, 5.9.2019.

Klub CFO & Controlling nastavlja da objedinjuje ljude iz sfera finansija i controllinga kroz organizaciju sastanaka na kojima članovi imaju priliku da prošire svoje znanje, upoznaju kolege iz drugih firmi, vide i čuju nešto zanimljivo i da se lepo druže. Tako je i ovog septembra održan 47. sastanak Kluba CFO & Controlling, a domaćin sastanka bila je Smurfit Kappa Avala Ada.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, predsednik Kluba CFO & Controlling i direktor

Menadžment Centra Beograd. On nas je, nakon kratkog uvoda, podsetio na 2013. godinu, kad je Đurđa Radivojević, mlada finansijska controllerka, došla na Akademiju controllinga u Menadžment Centar Beograd.

Danas se Đurđa Radivojević Čugurović nalazi na poziciji CEO u kompaniji Smurfit Kappa Avala Ada, koja je bila domaćin ovog sastanka. Đurđa je tokom 6 godina rada u kompaniji napredovala od pozicije rukovodioca plana i analize, preko pozicije finansijskog direktora, sve do pozicije





CEO. Ona nam je predstavila firmu Avala Ada, koja je osnovana 1946. godine, privatizovana 2003. godine, a u januaru 2019. godine prodata za 133 miliona evra irskoj kompaniji Smurfit Kappa Group, evropskom lideru u proizvodnji valovitih kartonskih kutija i jednoj od vodećih kompanija u industriji papira. Kompanija Avala Ada ima 440 zaposlenih, s prometom od 49 miliona evra. Jedina je kompanija u regionu koja pod istim krovom ima proizvodnju transportne i komercijalne ambalaže. Njihov cilj je održavanje

vodeće pozicije na tržištu kroz jačanje veza s postojećim i izgradnju veza s novim klijentima. Pored prezentacije kompanije, Đurđa nam je ispričala kako je uz karijerni uspeh postigla i privatni, postavši majka dvoje dece, i kako balansira vođenje velike kompanije s odgojem male dece.

Nakon šarmantne Đurđe, krenuli smo u obilazak fabrike uz vođstvo Bojana Bilala, direktora operacija. On nas je proveo kroz obe fabrike, kao i kroz kuhinju boja, u kojoj se proizvode sve





boje potrebne za komercijalnu ambalažu. Imali smo priliku da vidimo kako nastaju komercijalne i transportne vrste ambalaže pravljene za najveće brendove na našem tržištu, kao što su British American Tobacco, Coca-Cola Hellenic, Henkel i drugi. Nakon obilaska fabrika, pozdravio nas je i Milan Marković, direktor Fabrike hartije Beograd, glavnog dobavljača papira Avala Ade.

Kada smo se dobro upoznali s operativnom stranom poslovanja kompanije, Ana Mladenov, finansijska direktorka Avala Ade i Jelena Sinđelić, finansijska direktorka Smurfit Kappa

Grupe, uvele su nas u poslovanje njihovog sektora finansija. Sektor ima 12 zaposlenih, uključujući jednog finansijskog controllera i dva finansijska analitičara. Sektor controllinga se bavi

- lokalnim izveštavanjem,
- izveštavanjem na nivou grupe,
- budžetiranjem i forecasting-om,
- CAPEX analizom,
- podrškom menadžmentu i
- *ad hoc* zahtevima.

Dragan Baljić, finansijski controller, obavestio nas je o tome koje izveštaje kompanija pravi na





dnevnom/nedeljnom nivou, a koje na mesečnom, kvartalnom, odnosno godišnjem nivou. Zbog toga što je to proizvodna kompanija, najbitniji su izveštaji prodaje, zaliha i novčanih tokova, koji se pripremaju svakodnevno. Na mesečnom nivou prave se izmene forecast-a, izveštaji o obrtnom kapitalu, zaduženosti i CAPEX. Prezentacija za izvršni odbor se vrši kvartalno, kao i davanje forecast-a. Jednom godišnje se vrše revizija i budžetiranje i uspostavljaju se transferne cene. Neki od primera *ad hoc* izveštaja su analize potencijalnih klijenata i dobavljača, analize konkurencije i analize proizvodnje.

Mirjana Drljača, finansijski analitičar, dodala je informacije o tome koji se od gorenavedenih izveštaja šalju grupi, a koje koristi lokalni menadžment. Konačno, Dragan je objasnio proces budžetiranja i pravljenja forecast-a. S obzirom na to da kompanija pravi jedinstvene proizvode za svakog kupca ponaosob, uvek se kreće od planiranja i predviđanja prodaje po klijentu. Zatim se planovi koriguju u zavisnosti od proizvodnog kapaciteta mašina i skladišnog kapaciteta magacina. Konačno, planiraju se troškovi i prihodi ostalih sektora u zavisnosti od proizvodnje.



8. CFO & CONTROLLING KONGRES 2020.

28. april 2020.

Beograd, Crowne Plaza Hotel

- * 500 učesnika
- * 70 panelista
- * 14 panela

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



KOTIZACIJA:

149 EUR

PRIJAVA:

011 3047 126

063 8500 991

office@mcb.rs

www.mcb.rs



30 godina iskustva

Nemački softver za planiranje

Digitalni controlling u punoj snazi!



CP Corporate Planning AG je nemačka kompanija specijalizovana za softver za planiranje i controlling. Kompletno planiranje i controlling na jednom mestu – operativno planiranje, sales controlling, finansijski controlling, konsolidacija. Digitalni controlling, u punoj snazi.

Menadžment Centar Beograd je Broj 1 za controlling u Srbiji.

Mi smo kolege iz controllinga koji će vam pomoći da digitalizujete vaše planiranje i controlling. Podignite planiranje i controlling na viši nivo.