

# PREDGOVOR SRPSKOM IZDANJU

*Dobar izveštaj štedi vreme menadžeru*

— Bojan Šćepanović

Menadžer dobija dnevno na desetine različitih izveštaja. Neki od izveštaja su sjajni, sa jasnom akcionom porukom i odgovarajućem vizuelizacijom. Na žalost, 99% izveštaja za menadžere su neupotrebljivi – „izveštaji“ su, ustvari, nepregledne tabele u Excel-u, sa puno besmislene statistike, bez ijedne poruke ili predloga za akciju. Menadžeri troše puno vremena za analizu takvih „izveštaja“.

International Business Communication Standards (IBCS®) su prvi međunarodni standardi koji pomažu kod kreiranja izveštaja za menadžere. Standardi su nastali pod okriljem prof. Rolfa Hicherta i njegove kompanije HICHERT+FAISST. Prof. Hichert je kreirao čuvena SUCCESS® pravila i napravio revoluciju u izveštavanju za menadžere. Od SUCCESS® pravila došli smo i do međunarodno priznatih IBCS® standarda. Dobar izveštaj štedi vreme menadžeru.

IBCS® standardi su jasna smernica menadžerima i zaposlenima kako izveštaji treba da izgledaju. IBCS asocijacija ([www.ibcs-a.org](http://www.ibcs-a.org)) je neprofitna organizacija za popularizaciju IBCS® i ona objavljuje IBCS® standarde.

Svi standardi, pa i IBCS® standardi, su podložni promenama. Ova verzija standarda se odnosi na IBCS verziju 1.0, a kompletan prevod standarda sa engleskog na srpski je urađen u toku 2016. godine.

Za više informacija oko IBCS® standarda možete pogledati [www.ibcs-a.org](http://www.ibcs-a.org) odnosno [www.hichert.com](http://www.hichert.com) i [www.mcb.rs](http://www.mcb.rs).

Bojan Šćepanović

IBCS® sertifikovani konsultant

Direktor Menadžment Centra Beograd

Beograd,  
mart 2017.



## Primena IBCS® standarda

U nastavku je primer jednog lošeg izveštaja.

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

### Izveštaj TOP 10 kupci ("pre")

Šta je sve problematično u ovom izveštaju?

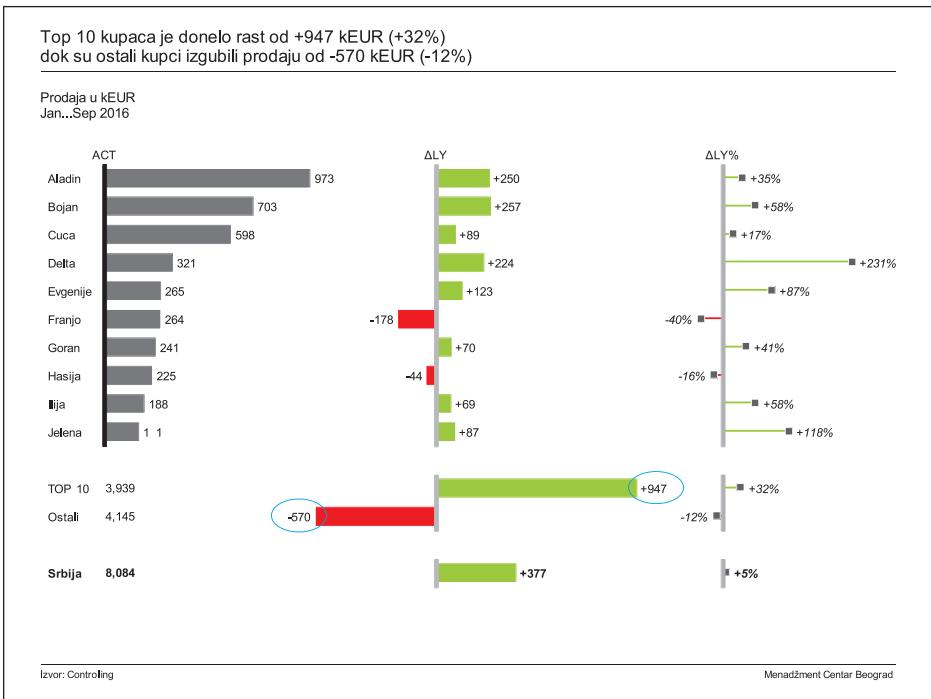
- **Nepostojanje poruke.** Svaki izveštaj treba nešto da saopšti. Poruka mora biti jasno naznačena. Ovaj "izveštaj" nema nikakvu poruku. Da li treba da gledamo rast svih kupaca... da li je bitan rast top 10 kupaca... da li je bitan share... da li je bitan trend?
- Ova tabela predstavlja "statistiku", dok controller dodaje "poruku" i onda to postaje "izveštaj". Dakle, postoji univerzalna formula koja glasi:

**izveštaj = statistika + poruka**

- **Veliki broj cifara.** Prikazani izveštaj ima previše cifara. Ljudskom oku je veoma teško da se, posmatrajući ogromnu količinu brojeva, fokusira na ono što je važno. Jedino što je potpuno jasno jeste da se izveštaj odnosi na prvih 10 kupaca, kao što je navedeno u naslovu.
- **Pogrešan smer godina (2013 → 2012).** Veliki problem, koji se javlja već u drugoj koloni, jeste prikaz godina. Ljudima je prirodno da čitaju s leva na desno. Kada posmatramo ovaj izveštaj, vrlo je verovatno da ćemo zaključiti da je prodaja opala za TOP 10 (sa 3.939 na 2.993), a ustvari je prodaja porasla (sa 2.993 na 3.939).

- **Previše “buke”.** Postoji “gridlines” (okviri, vertikalne i horizontalne linije) koji nije potreban. Postoji ponavljanje “%” na mnogo mesta. Koristite pravilo SIMPLIFY i uklonite sve ono što vam ne donosi dodatnu informaciju.
- **Nedostatak vizuelizacije.** Menadžeru je “smaranje” da gleda u cifre. Menadžer troši mnogo vremena analizirajući cifre. Slika govori više od hiljadu reči.

U nastavku je primer kako izveštaj može da izgleda posle sređivanja (“posle”):



### Izveštaj TOP 10 kupci (“posle”)

Da li primećujete razliku između ova dva prikaza? Sada se jasno vidi kako su rangirani najvažniji kupci i koliki je rast prodaje u odnosu na LY (prošlu godinu). U izveštaju postoji i jasna poruka koja pomaže menadžeru da done-se odluku. Ovaj izveštaj je transparentan.

Ako želimo da pojednostavimo, onda možemo da kažemo da dobar izveštaj ima 5 ključnih elemenata:

1. poruku
2. sliku
3. naslov
4. naglašavanje
5. izvor

Ono što ćemo prvo primetiti je **poruka (1)** koju želimo da prenesemo menadžeru. Na taj način se odmah skreće pažnja na ono što je važno.

Poruka je podržana **slikom (2)** koja poboljšava njeno razumevanje. Slike su te koje izazivaju emocije i preporučuju se u izveštajima i prezentacijama. One olakšavaju razumevanje, jer je većina ljudi vizuelni tip i slike ih podstiču na akciju. U ovom slučaju, korišćena su tri grafikona da podstaknu menadžera da donese odluku.

Jedan od važnih elemenata je **naslov (3)** u kojem se navode svi važni elementi (ime kompanije, izveštaja, jedinice mere).

Poruka se takođe može podržati **naglašavanjem (4)**.

Na kraju se navodi **izvor informacija (5)** kako bi se osigurao kredibilitet pred čitaocima i slušaocima.



# Definicije

## Poslovna komunikacija

Za naše potrebe, poslovna komunikacija znači materijalizaciju (npr. papir, prikazi na ekranu) kvantitativnih informacija za analitičke ciljeve i ciljeve izveštavanja. U tom smislu, poslovnu komunikaciju organizujemo u proizvode, odnosno izveštaje i prezentacije. Oni se sastoje od jedne ili više stranica (npr. *PowerPoint* slajdova) koje sačinjavaju objekti (npr. grafikoni i tabele) sa posebnim elementima (npr. stubići tj. kolone, ose, oznake itd.) i opštim elementima (npr. naslovi, komentari).

## Proizvodi komunikacije

Ubacivanje jedne ili više stranica u izveštaj ili prezentaciju stvara proizvod komunikacije.

Izveštaji su pismeni dokumenti sa unapred utvrđenom, dosledno primenjenom formalnom strukturom kao što su:

- Zakonom propisani godišnji i kvartalni izveštaji
- Izveštaji za menadžment
- Izveštaji o projektima
- Obaveštenja o odlukama
- Evidencija, zapisnici sa sastanaka, izveštaji o radu itd.

Obavezni delovi svakog izveštaja su tumačenja i rezimei autora. Izveštaji izveštavaju o nečemu. Oni se pišu da bi se prenele poruke određenim primaocima.

Prezentacije su formalna usmena komunikacija o situacijama kao što su:

- Status projekata
- Interpretacija aktuelnih finansijskih podataka
- Prezentacija perspektive poslovanja
- Pripremne faze u procesu odlučivanja za velike investicije
- Obuka itd.

Obavezni delovi svake prezentacije su tumačenja i rezimei autora.

Baveći se samo materijalom korišćenim u prezentacijama (prezentacioni materijal), IBCS standardi uzimaju u obzir dizajn slajdova koji se projektuju tokom prezentacije i materijala koji se deli pre ili posle prezentacije. U tom smislu, prezentacija je skraćeni oblik prezentacionog materijala.

Statistika, za razliku od izveštaja, jeste skup podataka bez poruka autora. Statistika ne koristi grafikone i tabele da podrži određenu poruku, već pomaže da se pronade poruka i zahteva aktivno traganje i analizu od strane korisnika. U principu, sveobuhvatna statistika ima detaljan sadržaj ali joj nedostaje rezime.

U praksi nema jasnih granica između izveštaja i statistike.

Interaktivni analitički sistemi (koji se nazivaju i „upravljački informacioni sistemi“, „izvršni informacioni sistemi“, „sistemi za podršku odlučivanju“ i „sistemi izveštavanja“) jesu skupovi interaktivne statistike koji obuhvataju određenu poslovnu temu (npr. analiza prodaje). Slično statistici, ta softverska rešenja ne koriste grafikone i tabele da podrže određenu poruku, već pomažu da se pronade poruka i zahtevaju aktivno traganje i analizu od strane korisnika.

Interaktivni analitički sistemi se grade pomoću informacionih tehnologija, kao što su analitičke baze podataka i softveri poslovne inteligencije.

Mada su usmereni na izveštaje i prezentacije, IBCS standardi mogu da se koriste i za dizajniranje interaktivnih analitičkih sistema.

### **Stranice komunikacije**

Pojedinačne stranice u pismenom izveštaju, slajd prezentacije ili prikaz na ekranu nekog interaktivnog analitičkog sistema zovu se „stranice komunikacije“. Izgled stranice je određen njenom veličinom i rasporedom objekata na stranici.

Veličina stranice zavisi od aplikacije i medija koji se koriste za prikazivanje izveštaja ili prezentacionog materijala. IBCS standardi preporučuju standardizaciju veličina stranica na nivou cele kompanije.

Temeljan i dosledan raspored u svim izveštajima za menadžment i u prezentacionom materijalu olakšava preglednost. Koncept rasporeda postavlja objekte i opšte elemente u prostoru vizualizacije. IBCS standardi preporučuju izradu i korišćenje korporativnih šablona rasporeda za najčešće vrste stranica.

*Dashboard* je stranica interaktivnog analitičkog sistema osmišljena tako da postigne visok stepen vizuelne percepcije. Validan kriterijum kvaliteta predstavlja vreme potrebno čitaocu da pregleda i razume situa-



ciju koju ilustruju grafikoni i tabele *dashboard*-a. Slično instrument-tabli automobila, ona treba da pomogne čitaocu (vozaču) da za veoma kratko vreme shvati situaciju.

### **Objekti komunikacije**

Grafikoni, tabele, tekstovi i slike postavljene na stranici zovu se „objekti komunikacije“. Objekti komunikacije predstavljaju analitički prikaz situacije i mogu da budu samostalni sa odgovarajućom porukom ili bez nje.

### **Elementi komunikacije**

Objekti se sastoje od elemenata komunikacije kao što su vizuelni elementi za određene objekte (npr. barovi, stubići i linije), legende, oznake, ose itd. Pored toga, postoje i opšti elementi kao što su naslovi, fusnote i poruke, koji se ne koriste za konstruisanje objekata već su neophodni za dizajn i razumevanje stranica izveštaja.

### **Međunarodni standardi poslovne komunikacije (IBCS)**

Međunarodni standardi poslovne komunikacije (IBCS) praktični su predlozi za dizajn poslovne komunikacije. U većini slučajeva to znači pravilan konceptijski, percepcijski i semantički dizajn grafikona i tabela.

IBCS standardi se objavljuju za javnu upotrebu pod međunarodnom licencom *Creative Commons Attribution Share-Alike 4.0* (CC BY-SA).

### **IBCS notacija**

IBCS notacija je oznaka za skup semantičkih pravila koja predlaže IBCS. IBCS notacija obuhvata ujednačavanje:

- terminologije (reči, skraćenica i brojčanih formata)
- opisa (poruka, naslova, legendi i oznaka)
- dimenzija (mera, scenarija i vremenskih perioda)
- analiza (scenarija i vremenskih serija)
- indikatora (npr. indikatora za isticanje i indikatora za skaliranje).

### **IBCS asocijacija**

Preispitivanje i dalji razvoj IBCS standarda je neprestan proces koji kontroliše IBCS asocijacija. IBCS asocijacija je neprofitna organizacija koja besplatno objavljuje standarde, sprovodi konsultacije i diskusiju pre objavljivanja novih verzija. To podrazumeva i poziv javnosti širom sveta da da svoje komentare.

**HICHERT®SUCCESS**

IBCS standardi su zasnovani na HICHERT®SUCCESS pravilima. To je ka akciji orijentisan pristup za konceptijski i vizuelni dizajn uspešne poslovne komunikacije koji obuhvata sledeće grupe pravila:

**SAY:** Reci poruku

**UNIFY:** Standardizuj

**CONDENSE:** Sažmi informacije

**CHECK:** Obezbedi kvalitet

**EXPRESS:** Izaberi odgovarajuću vizualizaciju

**SIMPLIFY:** Pojednostavi

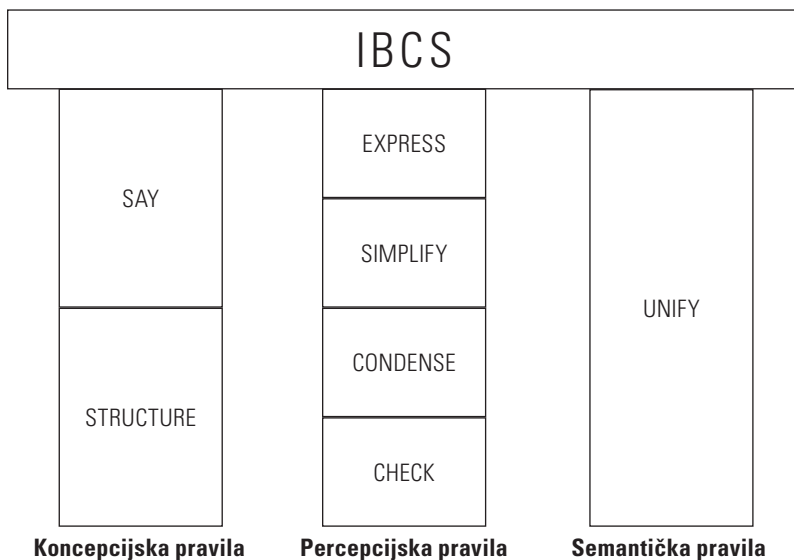
**STRUCTURE:** Organizuj sadržaj

## Uvod u IBCS

Međunarodni standardi poslovne komunikacije (IBCS) praktični su predlozi za dizajn poslovne komunikacije, što u većini slučajeva znači pravilan konceptijski, percepcijski i semantički dizajn grafikona i tabela.

Poslovna komunikacija ispunjava IBCS standarde ukoliko poštuje tri grupe pravila koja čine tri stuba IBCS:

- **Konceptijska pravila.** Pomažu da se jasno prenese sadržaj pomoću odgovarajuće priče. Ona odgovaraju grupama SUCCESS pravila SAY i STRUCTURE, zasnovanim na radu autora kao što je Barbara Minto. Ona su široko prihvaćena jer se zasnivaju na nauci, eksperimentima i praktičnom iskustvu.
- **Percepcijska pravila.** Pomažu da se jasno prenese sadržaj pomoću odgovarajućeg vizuelnog dizajna. Ona odgovaraju grupama SUCCESS pravila EXPRESS, SIMPLIFY, CONDENSE i CHECK, zasnovanim na radu autora kao što su William Playfair, Willard Cope Brinton, Gene Zelazny, Edward Tufte i Stephen Few. Ova pravila su takođe



Slika 1. Tri stuba IBCS

široko prihvaćena jer se zasnivaju na nauci, eksperimentima i praktičnom iskustvu.

- **Semantička pravila.** Pomažu da se jasno prenese sadržaj pomoću jedinstvene notacije (IBCS notacija). Ona odgovaraju grupi SUCCESS pravila – UNIFY, zasnovanim na radu Rolfa Hicherta i drugih saradnika IBCS asocijacije. Pošto se zasnivaju na konvenciji, a ne na naučnom ili praktičnom iskustvu, semantička pravila prvo moraju biti šire prihvaćena kako bi postala standard.

Predložena IBCS notacija obuhvata semantičko ujednačavanje terminologije, opisa, dimenzija (mera, vremenskih perioda, scenarija itd.), analiza i indikatora u poslovnoj komunikaciji.