

PREDGOVOR

- *Je l' si i ti muzičar?*
- *Ne, nisam muzičar.*
- *Nisi?*
- *Jesam.*
- *A jesi?*
- *Ustvari, jesam.*
- *A jesi, a?*
- *Pa ne, kažem nisam... Samo tetki da odnesem lek.*
- *Gospodine, to su muzičari. Umetnici, pravi Beograđani. Nisu za rudnik.*
- *Neka probaju, gospođo. Neka se očeliče, rad krepji.*

(Dijalog iz filma “Balkan ekspres”)

Ja sam Japanac. Japanci su neobičan narod koji ne izmišlja nove stvari. Oni sačekaju da prvo neko nešto osmisli (Amerikanci, Nemci, Šveđani...) a zatim to uzmu, prerade, dopune i naprave “čudo”. Na primer, Amerikanci su izmislili tranzistore, elektroniku, računare ali su Japanci napravili uspeh sa televizorima, kasetofonima, vokmenom, plejstejšenom i sl.

Ja nisam izmislio ništa novo oko dizajna izveštaja za menadžment, samo sam uzeo ono što je osmislio profesor Hichert i primenio. Većina ove knjige predstavlja znanje profesora Hichert a ja mu se zahvaljujem na nesebičnom deljenju informacija. Pored njegovog znanja, primenio sam svoju zdravu srpsku, seljačku pamet, svojih 23 godine iskustva u controllingu i kao rezultat smo dobili ovu knjigu.

Cilj ove knjige je da imaš bolje izveštaje. A glavni cilj je da pomogneš menadžeru da donese bolju odluku, odnosno da mu uštediš vreme. Ako napraviš kvalitetnije izveštaje, menadžer će doneti bolju odluku. U ovoj knjizi su detaljno objašnjena SUCCESS pravila koja pomažu kreiranju kvalitetnih izveštaja.

Moj tata mi je dao preduzetničku energiju i inovativnost, a mama jasnu strukturu i preciznost. Psiholozi kažu da je teško kombinovati ove osobine u jednoj osobi, a ja sam uporan u tome već 44 godine.

Hvala vam

Moja motivacija za pisanje ove knjige su moja deca, Milica i Pavle. Vi ste mnogo pametniji od tate i treba da sledite svoje snove. Sanjajte otvorenih očiju i uvek držite u glavi sledeće:

Onaj ko vidi cilj, ne može da ga izgubi!

Pored mojih klinaca, najzaslužnija za knjigu je moja jedina ljubav Sandra. Za nju imam samo jedan "izveštaj":

<3

Bojan Šćepanović
Decembar 2014. godine

“PRE” i
“POSLE”

Dakle, želiš da napraviš bolji izveštaj?

Postoji veliki broj primera loših izveštaja:

- nepostojanje poruke
- previše ili premalo cifara
- nepotrebna dekoracija
- neodgovarajući grafikoni
- pogrešan izbor boja
- loše skaliranje
- nepostojanje standardizacije

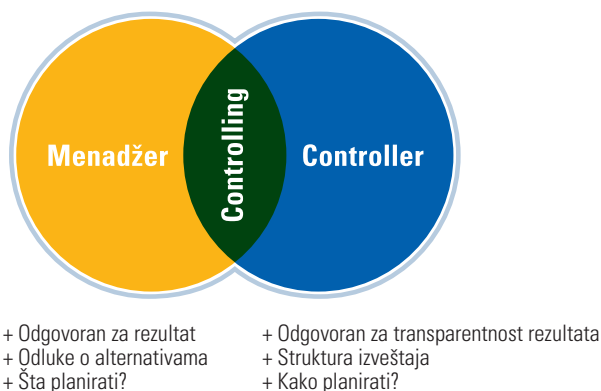
Uzroci su različiti:

- controller ne razmišlja o kvalitetu izveštaja
- controller (“prodavac”) ne razmišlja o menadžeru (“kupcu”)
- controller nema vremena, a često ni znanja, za pravljenje izveštaja

Posledica lošeg izveštaja je da menadžer troši mnogo vremena na njihovo tumačenje. Ako je komplikovano shvatiti “šta je pisac hteo da kaže”, postoji veliki rizik da će menadžer doneti pogrešnu odluku. Ustvari, ponekad mi je vrlo teško da nađem primer dobrog izveštaja.

Ako pogledaš osnovni controlling model, videćeš da je ključna reč za controllera *transparentnost*. Controller treba transparentno (=jasno) da predstavi rezultate menadžeru.

Na sledećim stranicama analiziraću primere loših izveštaja (“pre”) a onda ćeš videti kako izgledaju dobri izveštaji (“posle”). Nadam se da ćeš videti veliku razliku i da će te to zagolicati da čitaš dalje ovu knjigu.



Slika 01: **Model saradnje menadžera i controllera.**
Controller je biznis partner koji omogućava transparentnost.

PRIMER 1

U nastavku je primer jednog lošeg izveštaja (Slika 2).

Top 10 customers - YTD						
Customer	Sales		TREND	SHARE (in total sales)		
	T€			13/12	13	12
	2013	2012				
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%

Slika 02. 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?

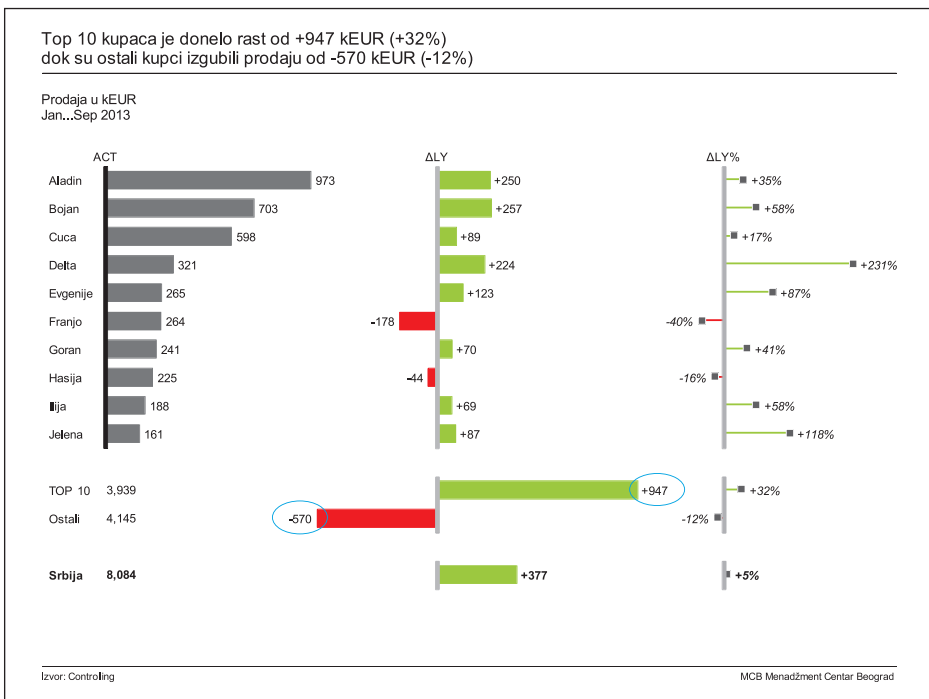
Ova tabela predstavlja "statistiku", dok controller dodaje "poruku" i onda to postaje "izveštaj". Dakle, postoji univerzalna formula koja glasi:

$$\text{izveštaj} = \text{statistika} + \text{poruka}$$

- **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"):



Slika 03. 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 donese 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.

PRIMER 2

U ovom primeru imamo složeniju tabelu. Ovo je tipičan primer izveštaja controllera o prodaji koji postoji u mnogim kompanijama u Srbiji (slika 4). Ova izveštaj ćemo srediti kroz sledeće korake:

- Korak 1: Evolucija
- Korak 2: Revolucija
- Korak 3: Vizuelizacija

In EUR	Gross I - VI 2014	Net I - VI 2014	Rebates %	Gross BDG 2014	Net BDG 2014	Rebates %	Gross FC 2014	Net FC 2014	Rebates %	Plan January - June Gross 2014	Plan January - June Net 2014	Rebates %	FC January - June Gross 2014	FC January - June Net 2014	FC Rebates %
SERBIA	19,854,416	17,174,070	13.5%	42,243,438	35,906,922	15.0%	36,708,831	33,674,646	15.2%	20,699,284	17,594,392	15.0%	20,052,960	17,517,551	12.6%
ALBANIA	490,921	363,281	26.0%	1,278,440	894,908	30.0%	1,090,935	772,939	29.1%	626,435	438,605	30.0%	486,012	363,281	25.3%
BIH	3,095,299	2,445,286	21.0%	7,369,759	5,295,807	20.0%	6,448,539	5,094,346	21.0%	3,611,182	2,888,946	20.0%	3,095,299	2,420,833	21.8%
MACEDONIA	515,961	433,407	16.0%	1,095,753	898,617	18.0%	1,097,790	902,932	17.8%	536,919	440,273	18.0%	521,121	437,741	16.0%
MONTENEGRO	1,283,355	1,116,519	13.0%	2,591,126	2,202,457	15.0%	2,673,656	1,892,405	29.2%	1,269,652	1,079,204	15.0%	1,270,521	1,105,354	13.0%
W.BALKAN	25,239,951	21,532,563	14.7%	54,578,515	45,796,611	16.1%	51,019,752	42,337,268	17.0%	26,743,472	22,441,320	16.1%	25,425,912	21,844,761	14.1%

Slika 04. Izveštaj za 6 meseci ("pre")

Korak 1: Evolucija

Jedan od ključnih problema sa ovim izveštajem je SIMPLIFY (pojednostavljanje). Od mnoštva informacija, menadžer ne može da zaključi šta je bitno a šta je manje bitno. Ili, od gomile drveća se ne vidi šuma!

- **Boje.** Prvo što primećujemo su boje koje nemaju nikakav značaj. Priroda je rezervisala da boje imaju određeno značenje i zato kada vidimo zelenu, sigurni smo da označava nešto dobro, jer nas asocira na prirodu, zelenilo i sl. S druge strane, kada vidimo crvenu boju, asocira nas na nešto loše jer podseća na krv, vatru, opasnost. Upravo zbog toga što je priroda odredila značaj boja, preporuka je koristiti zelenu boju kada želimo da naglasimo nešto dobro u izveštajima (pozitivne varijanse). Sa druge strane, crvena se koristi kada iskazujemo loše rezultate. Na taj način će menadžerima tumačenje izveštaja biti lakše.
- **Mnošto brojki.** U moru preobimnih cifara veoma je teško uočiti šta je važno, a šta nije. Koju od 15 kolona, odnosno 90 cifara, treba da gledamo? Šta je važno a šta ne?
- **Struktura.** Redosled kolona nije jasan. Prve tri kolone govore o 6 meseci (Jan... Jun), zatim sledećih šest kolona govore o 12 meseci (Jan... Dec), pa onda poslednjih 6 kolona govore opet o 6 meseci. Menadžer će ne-

moćno da skače sa jedne na drugu kolonu, pokušavajući da razume o čemu se radi u izveštaju.

- **Nedosledna standardizacija.** Negde se koristi reč “BDG” (budget) a negde se koristi reč “Plan”. One imaju isto značenje, i treba upotrebljavati jednu od njih.

U prvom koraku nećemo ništa dodavati izveštaju – čak naprotiv. Izbacićemo iz izveštaja sve nepotrebne informacije da bi se podaci oslobodili iz zatvora u kome se nalaze! Ovde se ponašamo kao da smo veseli hipijevci iz 60-ih godina; skidamo svu odeću i ostajemo goli da bi do izražaja došla naša duhovna vrednost. Doduše, ja sam rođen 1971. i hipijevce sam gledao samo u filmu (“Kosa”) ali mi se sviđa metafora. Kako izgleda hipijevski izveštaj tj. izveštaj oslobođen nepotrebne odeće?

Telco doo
Prodaja u mEUR po tržištima
Jan....Jun 2014.godine

Market	ACT 1-6			BUD 1-12			FC 1-12			BUD 1-6			FC 1-6		
	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (%)
Serbia	19,9	17,2	13,5	42,2	35,9	15,0	39,7	33,7	15,2	20,7	17,6	15,0	20,1	17,5	12,6
Albania	0,5	0,4	26,0	1,3	0,9	30,0	1,1	0,8	29,1	0,6	0,4	30,0	0,5	0,4	25,3
BH	3,1	2,4	21,0	7,4	5,9	20,0	6,4	5,1	21,0	3,6	2,9	20,0	3,1	2,4	21,8
Macedonia	0,5	0,4	16,0	1,1	0,9	18,0	1,1	0,9	17,8	0,5	0,4	18,0	0,5	0,4	16,0
Montenegro	1,3	1,1	13,0	2,6	2,2	15,0	2,7	1,9	29,2	1,3	1,1	15,0	1,3	1,1	13,0
West Balkan	25,2	21,5	14,7	54,6	45,8	16,1	51,0	42,3	17,0	26,7	22,4	16,1	25,4	21,8	14,1

Slika 05. **Izveštaj za 6 meseci (Korak 1: Evolucija)**

Korak 2: Revolucija

Verovatno ste već primetili ogromnu razliku između izveštaja “pre” i koraka 1: Evolucija. Izveštaj je počeo da “diše” i menadžer već lakše može da donese odluku. Ali, ovo je tek početak:

Šta zapravo controller želi da pošalje kao PORUKU?

Ključna stvar kod izveštaja je slanje jasne poruke koja poziva na akciju. Hajde da analiziramo ovaj izveštaj! Šta je ovde ključna poruka? U ovoj tabeli postoji 90 cifara i controller treba da zna šta je važno, a šta manje važno za menadžera. Oznake za kolonu su:

- ACT (Actual)
- BUD (Budget)
- FC (Forecast)

Ovde controller koristi svoje znanje ekonomskog navigatora i biznis partnera.

Prvo ćemo da obrišemo kolone FC 1–6, jer nam ona ništa ne govori. Ako već imamo ACT 1–6 i BUD 1–6, onda kolona FC 1–6 gubi smisao. Pored toga, treba da dodamo još dve dodatne kolone:

- varijansa za 6 meseci (Δ BUD 1–6) koja je jednaka (ACT 1–6) – (BUD 1–6)
- varijansa za 12 meseci (Δ BUD 1–12) koja je jednaka (FC 1–12) – (BUD 1–12)

Zatim, treba da promenimo i redosled kolona tako da one imaju jasnu strukturu. Naša tabela je sada dobila potpuno drugačiji izgled:

Telco doo
Prodaja u mEUR po tržištima
Jan,...Jun 2014.godine

Market	BUD 1-6			ACT 1-6			Δ BUD 1-6			BUD 1-12			FC 1-12			Δ BUD 1-12		
	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (pp)	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (%)	Gross	Net	Reb (pp)
Serbia	20,7	17,6	15,0	19,9	17,2	13,5	-0,8	-0,4	-1,5	42,2	35,9	15,0	39,7	33,7	15,2	-2,5	-2,2	+0,2
Albania	0,6	0,4	30,0	0,5	0,4	26,0	-0,1	-0,1	-4,0	1,3	0,9	30,0	1,1	0,8	29,1	-0,2	-0,1	-0,9
BiH	3,6	2,9	20,0	3,1	2,4	21,0	-0,5	-0,4	+1,0	7,4	5,9	20,0	6,4	5,1	21,0	-0,9	-0,8	+1,0
Macedonia	0,5	0,4	18,0	0,5	0,4	16,0	-0,0	-0,0	-2,0	1,1	0,9	18,0	1,1	0,9	17,8	+0,0	+0,0	-0,3
Montenegro	1,3	1,1	15,0	1,3	1,1	13,0	+0,0	+0,0	-2,0	2,6	2,2	15,0	2,7	1,9	29,2	+0,1	-0,3	+14,2
West Balkan	26,7	22,4	16,1	25,2	21,5	14,7	-1,5	-0,9	-1,4	54,6	45,8	16,1	51,0	42,3	17,0	-3,6	-3,5	+0,9

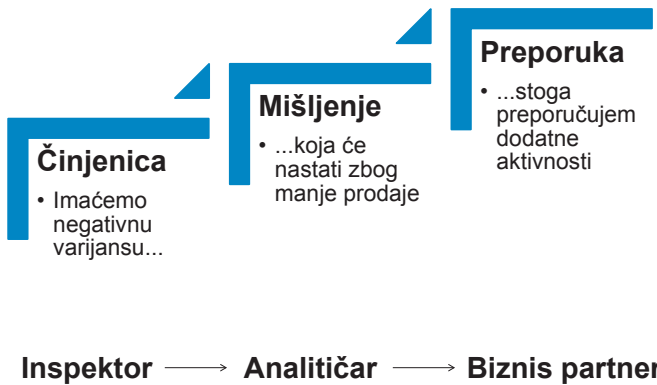
Slika 06. Izveštaj za 6 meseci (Korak 2: Revolucija)

Controller u ovom izveštaju uočava dve ključne cifre (varijanse):

- -0,9 (net prodaja Δ BUD 1–6)
- -3,5 (net prodaja Δ BUD 1–12)

Kompanija ima manju neto prodaju od planirane za -0,9 mEUR za period 1... 6. Ako nastavi ovim tempom, kompanija će imati negativnu varijansu na kraju godine (1... 12) u iznosu od -3,5 mEUR. Vau! Izgleda da će to biti veliki problem za kompaniju, zar ne? Controller treba da pošalje veoma jasnu poruku svom menadžeru. Poruka koju controller može da pošalje može imati tri stepena "jačine" (gradacije):

1. Činjenica (*Imaćemo negativnu varijansu od -3,5 mEUR*)
2. Mišljenje (*...koja će nastati zbog manje prodaje u Srbiji*)
3. Preporuka/akcija (*...stoga preporučujem dodatne aktivnosti u Srbiji kao što su...*)



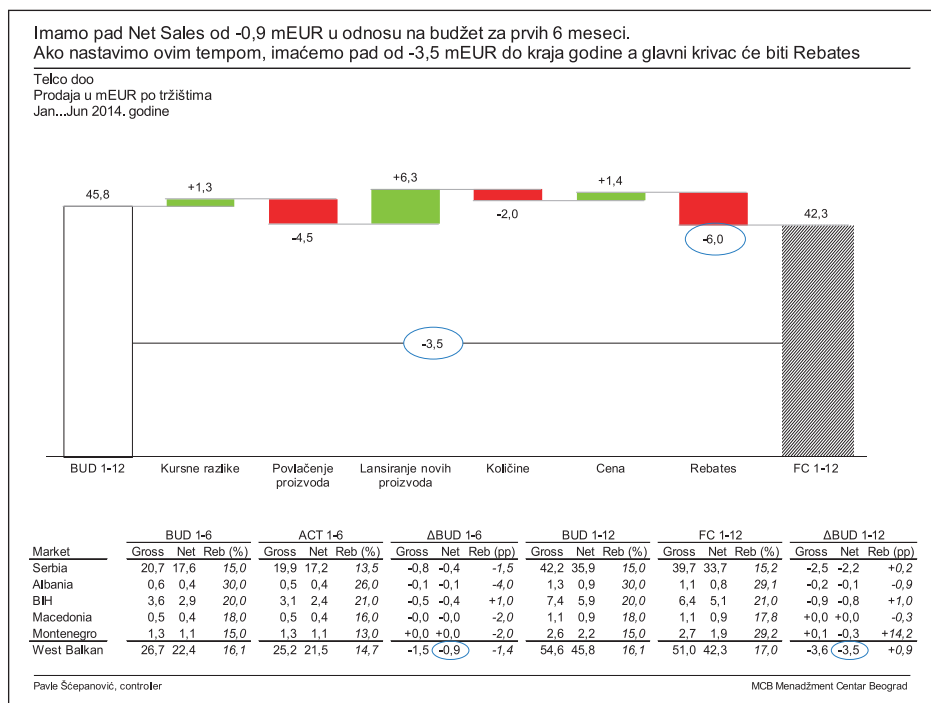
Korak 3: Vizuelizacija

Pošto je controller jasno shvatio glavnu poruku, može da iskoristi vizuelizaciju:

Jedna slika vredi hiljadu reči

Sa druge strane, često čujem primedbu controllera: "Da, da, slike i grafikoni su lepi. Ali, moj menadžer je konkretan i on više voli konkretne cifre". Moj odgovor je uvek isti: "Da, slažem se. Menadžeri su konkretni i oni vole cifre. Pored toga, menadžeri još više vole jasne grafikone, koji jasno i nedvosmisleno šalju jasnu poruku". Ako napravite dobar grafikon koji podržava vašu poruku, menadžer će biti oduševljen.

U našem finalnom primeru iskoristili smo grafikon koji se zove Waterfall ("vodopad") da bi prikazali uzroke varijansi. Ovaj grafikon se često zove i *faktor analiza*, odnosno *flying bricks* (leteće cigle). Controller je analizirao uzroke varijanse od 3,5 mEUR i pronašao je 6 glavnih uzroka: kursne razlike, povlačenje proizvoda, lansiranje novih proizvoda, količine, cena i rebates. Naš konačan izveštaj ("Korak 3: Vizuelizacija") izgleda kao na sledećoj slici:



Slika 07. Izveštaj za 6 meseci (Korak 3: Vizuelizacija)

Između prvog izveštaja ("pre") i ovog izveštaja ("posle") je potrebno 10 minuta. Verujem da si primetio ogromnu razliku u odnosu na prvi "izveštaj", zar ne?

Menadžeri i controlleri me često pitaju kako mogu oni sami da naprave ovakav izveštaj? Ova knjiga je napisana upravo sa tom namerom – želim da ti pomognem da napraviš jasnije izveštaje. U knjizi su detaljno objašnjena SUCCESS pravila za kreiranje kvalitetnih izveštaja za menadžere. Verujem da ćeš u knjizi pronaći puno inspiracije za poboljšanje svojih izveštaja. Sa druge strane, možda ćeš imati izazove koje ne možeš sam da rešiš. Moj tim u MCB-u se bavi konsaltingom u izveštavanju. Nama je zaista potrebno 10 minuta da napravimo ovaj izveštaj ("pre" i "posle"). Recept za pravljenje je jednostavan, sličan kao i kod besprekornih engleskih travnjaka. Englezi imaju jednostavan recept za uspeh:

**Ako želiš dobar travnjak, važno je da središ zemlju,
poseješ travu i redovno zalivaš.
I tako 300 godina.**

Ako ti je potrebna pomoć za profesionalno sređivanje izveštaja, javi se. Mi smo *Quiet Professionals* i efikasno sređujemo tvoje izveštaje.